



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**“IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO
BASADO EN EJERCICIOS TEATRALES PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA MELO DE
REPRODUCCIÓN Y GENÉTICA 2018”**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTADO POR LA BACHILLER:

VALLERY ALLISON MELO GAMEZ

ASESOR: LIC. JAIME PAÚL MARCHANI SALAS

AREQUIPA - PERÚ

2018

DEDICATORIA

A Dios

A mis padres por enseñarme a soñar y que no hay imposibles

A mis abuelos y familia en general

A mi asesor

AGRADECIMIENTO

A Dios por la fortaleza y salud suficiente para conseguir mis objetivos y perseguir mis sueños.

A mis padres, quienes confiaron desde el inicio en esta investigación, brindando su ayuda, consejos, ánimos y sobre todo amor incondicional.

A la Universidad Católica San Pablo, por permitirme ser parte de magna institución, por la formación integral para poder aportar a un mundo mejor y sobre todo por acompañarme en cada paso desde el inicio de mi carrera hasta el día de hoy.

A mi asesor, Lic. Paul Marchani Salas, quien, a través de su experiencia, conocimientos, paciencia y apoyo el día de hoy esta investigación es realidad.

A la Clínica Melo de Reproducción y Genética por la posibilidad de aplicar esta investigación en su organización y la cooperación constante para su consecución.

Y finalmente, a mis abuelos y tíos por su confianza, consejos y constante apoyo.

“Lo siento, pero... yo no quiero ser emperador. Ese no es mi oficio, sino ayudar a todos si fuera posible. Blancos o negros. Judíos o gentiles. Tenemos que ayudarnos los unos a los otros; los seres humanos somos así. Queremos hacer felices a los demás, no hacernos desgraciados. No queremos odiar ni despreciar a nadie. En este mundo hay sitio para todos y la tierra es rica y puede alimentar a todos los seres. El camino de la vida puede ser libre y hermoso, pero lo hemos perdido. La codicia ha envenenado las armas, ha levantado barreras de odio, nos ha empujado hacia las miserias y las matanzas.

Hemos progresado muy deprisa, pero nos hemos encarcelado a nosotros mismos. El maquinismo, que crea abundancia, nos deja en la necesidad. Nuestro conocimiento nos ha hecho cínicos. Nuestra inteligencia, duros y secos. Pensamos demasiado, sentimos muy poco.

Más que máquinas necesitamos más humanidad. Más que inteligencia, tener bondad y dulzura”.

Charles Chaplin, 1940

RESUMEN

La presente investigación, “Impacto de la implementación de un modelo basado en ejercicios teatrales para mejorar el clima organizacional en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018”, propuso un modelo basado en ejercicios de actuación. Este se aplicó en el talento humano de la organización a investigar; se describió y exploró el comportamiento de los individuos durante su ejecución e identificó los cambios del clima organizacional, después, de la aplicación del modelo.

Haciendo uso de la literatura se eligió los ejercicios de actuación a aplicar en cada sesión, durante la aplicación surgieron dificultades y contingencias no esperadas, las cuales ayudaron a adecuar progresivamente el modelo a la organización. Al finalizar se identificó los resultados negativos, beneficios y como aplicar este modelo a largo plazo.

Se aplicó esta investigación a todos los trabajadores de la clínica, siendo la población de once personas. El estudio es de enfoque mixto, con un alcance exploratorio – descriptivo y de diseño cuasi-experimental.

Los principales resultados demostraron que luego de aplicar un modelo basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética, se presentó una mejora en el clima organizacional; sin embargo, no todos los sub indicadores de este incrementaron. Entre los subindicadores que si mejoraron destacan tres: el conflicto y cooperación; el liderazgo y la comunicación organizacional.

Las guías de observación ayudaron a analizar el comportamiento y progreso de los participantes. Además, se identificó que diversos ejercicios de actuación se relacionaban directamente con determinados ítems que miden al clima organizacional, siendo estas las que incrementaron más su puntaje. Se concluyó que luego de realizar las correcciones necesarias es posible aplicar el modelo basado en ejercicios teatrales a futuro o continuar investigándolo.

PALABRAS CLAVE: Clima organizacional, modelo, ejercicios teatrales.

ABSTRACT

The present research "Impact of the implementation of a model based on exercises to improve the organizational climate in the Clinic Melo of Reproduction and Genetics 2018" proposed a model based on performance exercises. This was applied in the human talent of the organization to investigate, the behavior of the individuals during their execution was described and explored and the changes of the organizational climate were identified after the application of the model.

Using the literature, the action exercises to be applied in each session were chosen, during the application unexpected difficulties and contingencies arose, which helped to adapt the model to the organization. At the end we identified the negative results, benefits and how to apply this model in the long term.

This research was applied to all workers in the clinic, the population is eleven people. The study is of a mixed approach, with an exploratory – descriptive scope and almost – experimental design.

The main results showed that after the application of the model based on theatrical exercises at the Melo Clinic of Reproduction and Genetics, there was an improvement in the organizational climate; however, not all sub-indicators increased. Among the sub indicators that did improve stand out: conflict and cooperation; leadership and organizational communication.

The observation guides helped to analyze the behavior and progress of the participants. In addition, it was identified that some theatrical exercises were directly related to certain items that measure the organizational climate, those are the ones that increased more their score. It was concluded that after making the necessary corrections it is possible to apply the model based on theatrical exercises in a long-term or continue investigating it.

Key Words: Organizational climate, model, theatrical exercises.

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
PENSAMIENTO	IV
RESUMEN	V
ABSTRACT.....	VI
INDICE	VII

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TÍTULO: “IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN EJERCICIOS TEATRALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA MELO DE REPRODUCCIÓN Y GENÉTICA 2018”	2
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
2. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS	5
2.1. PREGUNTA GENERAL	5
2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS	5
3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	6
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
4. JUSTIFICACIÓN	7
4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	7
4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7
4.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL.....	7
4.4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	8

5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL	8
5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL.....	8
5.3. DELIMITACIÓN TEMÁTICA.....	8
6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	9

CAPITULO II:

MARCO DE REFERENCIAS E HIPÓTESIS

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1. ANTECEDENTES LOCALES	11
1.2. ANTECEDENTES NACIONALES.....	13
1.3. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	15
2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	20
2.1. MARCO CONCEPTUAL	20
2.1.1. TEATRO.....	20
2.1.2. DRAMATIZACIÓN	20
2.1.3. DINÁMICAS EN GRUPO	20
2.1.4. TEATRO DIDÁCTICO	20
2.1.5. FACILITADOR	20
2.1.6. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	20
2.1.7. EXPRESIÓN CORPORAL	21
2.1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.9. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	21
2.1.10. MOTIVACIÓN	21
2.1.11. DISEÑO ORGANIZACIONAL	21

2.1.12. LIDERAZGO	22
2.1.13. RETROALIMENTACIÓN	22
2.1.14. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
2.1.15. TOMA DE DECISIONES	22
2.1.16. CONFLICTO	22
2.1.17. RENDIMIENTO LABORAL	22
2.1.18. SATISFACCIÓN LABORAL	22
2.1.19. COMUNICACIÓN	23
2.1.20. INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	23
2.2. MARCO TEÓRICO	23
2.2.1. EL FUTURO Y PASADO DE LAS ORGANIZACIONES.....	23
2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
2.2.2.1. ¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?.....	27
2.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	30
2.2.2.3. MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	31
2.2.2.4. DIMENSIONES Y MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	33
2.2.2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	36
2.2.2.6. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?.....	42
2.2.3. TEATRO.....	43
2.2.3.1. ¿QUÉ ES EL TEATRO?.....	43
2.2.3.2. HISTORIA DEL TEATRO	43
2.2.3.3. EL TEATRO COMO MEDIO	45
2.2.4. CLÍNICA MELO DE REPRODUCCIÓN Y GENÉTICA.....	59
2.2.4.1. HISTORIA	59

2.2.4.2.	MISIÓN.....	59
2.2.4.3.	VISIÓN	60
2.2.4.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	60
2.2.4.5.	VALORES.....	60
2.2.4.6.	SERVICIOS QUE SE BRINDAN	61
3.	HIPÓTESIS	63

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	65
2.	ENFOQUE DEL ESTUDIO.....	66
3.	ALCANCE O NIVEL DE INVESTIGACIÓN	66
4.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	67
5.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
6.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	67
6.1.	TÉCNICAS	67
6.2.	INSTRUMENTOS.....	68
7.	DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS	68
7.1.	CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (MINSA, 2011).....	68
7.2.	GUÍA DE OBSERVACIÓN	70
8.	PROCESO DE RECOLECCIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	71

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1.	RESULTADOS: CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	75
1.1.	ENUNCIADOS PARA MEDIR LA ESCALA DE SINCERIDAD – LIE	75
1.2.	INDICADOR: POTENCIAL HUMANO	77
1.2.1.	LIDERAZGO	77
1.2.2.	INNOVACIÓN	79
1.2.3.	RECOMPENSA	83
1.2.4.	CONFORT	86
1.3.	INDICADOR: DISEÑO ORGANIZACIONAL	88
1.3.1.	ESTRUCTURA	88
1.3.2.	TOMA DE DECISIONES	90
1.3.3.	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	92
1.3.4.	RENMUNERACIÓN.....	95
1.4.	INDICADOR: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN	97
1.4.1.	IDENTIDAD	97
1.4.2.	CONFLICTO Y COOPERACIÓN	100
1.4.3.	MOTIVACIÓN	102
1.5.	RESUMEN DE RESULTADOS: SUB INDICADORES	105
1.6.	RESUMEN DE RESULTADOS: CLIMA ORGANIZACIONAL	106
2.	RESULTADOS: GUÍA DE OBSERVACIÓN	108
2.1.	SUB INDICADORES: AYUDA AFECTIVA.....	108
3.4.	SUB INDICADORES: AYUDA FÍSICA.....	109
3.5.	SUB INDICADORES: AYUDA INTELECTUAL	110

3.6.	RESUMEN DE RESULTADOS: AYUDA AFECTIVA, FÍSICA E INTELLECTUAL	111
3.7.	GUÍAS DURANTE LAS 14 SESIONES	112
3.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	113

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.	CONCLUSIONES	121
2.	RECOMENDACIONES.....	126
	BIBLIOGRAFÍA	129
	ANEXOS	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Empresas no satisfacen necesidades del trabajador	11
Figura 2: Role Playing, representación de una situación de la vida real	19
Figura 3: Dramatización, representación de una situación.....	19
Figura 4: Dinámicas en Grupo, procesos participativos en la conducción de grupos	19
Figura 5: Nueva gestión del talento: Influencias críticas	23
Figura 6: Posición existencial del individuo en la cultura y ante el clima Organizacional	29
Figura 7: Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer	31
Figura 8: Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs.....	32
Figura 9: Modelo jerárquico de transformación organizacional	33
Figura 10: ¿Cómo se forman las culturas Organizacionales?.....	38
Figura 11: Planeamiento propuesto por Holovatuck & Astrosky.....	49
Figura 12: Un criterio de organización, propuesto por Trozzo & Sampedro	53
Figura 13: Campos a los que ayuda el teatro propuesto por Sergio Arrau	54
Figura 14: Modelo basado en ejercicios teatrales aplicable al clima organizacional	58
Figura 15: Trabajadores de la clínica Melo y del IBF	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tendencias que dan forma a la administración de Recursos Humanos	25
Tabla 2: Las Generaciones en el tiempo: Características principales.....	26
Tabla 3: Instrumentos para evaluar el clima organizacional	33
Tabla 4: Variables y dimensiones del clima organizacional.....	35
Tabla 5: Elementos del clima organizacional según autores de habla inglesa	36
Tabla 6: Diferencia entre clima y cultura organizacional	39

Tabla 7: Principales figuras del teatro en el siglo XX	45
Tabla 8: Algunas Reflexiones para los docentes propuesto por Holovatuck & Astrosky	48
Tabla 9: Cuadro de operacionalización de variables	65
Tabla 10: Técnicas e instrumentos a usarse en la presente investigación	67
Tabla 11: Fuentes primarias y secundarias de recopilación de datos	71
Tabla 12: Fuentes cuantitativas y cualitativas para recopilar datos.....	71
Tabla 13: Información para aplicar la metodología basada en ejercicios teatrales	72
Tabla 14: Ítems para medir la escala de sinceridad – LIE – 31/05/2018.....	75
Tabla 15: Ítems para medir la escala de sinceridad – LIE – 21/07/2018.....	76
Tabla 16: Ítem 7, mi jefe está disponible cuando se le necesita	77
Tabla 17: Ítem 19, Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización	78
Tabla 18: Ítem 4, La innovación es característica de nuestra organización	79
Tabla 19: Ítem 5, Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas	80
Tabla 20: Ítem 12, Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.....	81
Tabla 21: Ítem 17, Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	82
Tabla 22: Ítem 11, Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	83
Tabla 23: Ítem 16, Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	84
Tabla 24: Ítem 21, Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	85
Tabla 25: Ítem 18, La limpieza de los ambientes es adecuada	86
Tabla 26: Ítem 25, En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo.....	87

Tabla 27: Ítem 10, Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.....	88
Tabla 28: Ítem 13, Las tareas que desempeño corresponden a mi función	89
Tabla 29: Ítem 3, Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	90
Tabla 30: Ítem 14, En mi organización participo en la toma de decisiones	91
Tabla 31: Ítem 29, Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	92
Tabla 32: Ítem 30, Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	93
Tabla 33: Ítem 34, Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.....	94
Tabla 34: Ítem 6, Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo	95
Tabla 35: Ítem 27, Mi salario y beneficios son razonables	96
Tabla 36: Ítem 20, mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud	97
Tabla 37: Ítem 23, Estoy comprometido con mi organización de salud	98
Tabla 38: Ítem 31, Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	99
Tabla 39: Ítem 24, Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.....	100
Tabla 40: Ítem 26, Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.....	101
Tabla 41: Ítem 1, mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer.....	102
Tabla 42: Ítem 8, Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	103
Tabla 43: Ítem 33, Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	104
Tabla 44: Resumen de resultados: Sub indicadores del clima organizacional	105
Tabla 45: Resumen de resultados: Clima organizacional	106

Tabla 46: Sub indicadores: Ayuda Afectiva	108
Tabla 47: Sub indicadores: Ayuda Física	109
Tabla 48: Sub indicadores: Ayuda Intelectual	110
Tabla 49: Resultados: Ayuda afectiva, física e intelectual	111
Tabla 50: Resultados: Guías de observación	112
Tabla 51: Resumen de resultados: variable dependiente e independiente.....	115

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ítem para medir la escala de sinceridad – LIE – 31/05/2018	75
Gráfico 2: Ítem para medir la escala de sinceridad – LIE – 21/07/2018	76
Gráfico 3: Ítem 7, mi jefe está disponible cuando se le necesita	77
Gráfico 4: Ítem 19, Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.....	78
Gráfico 5: Ítem 4, La innovación es característica de nuestra organización.....	79
Gráfico 6: Ítem 5, Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.....	80
Gráfico 7: Ítem 12, es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.....	81
Gráfico 8: Ítem 17, Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios	82
Gráfico 9: Ítem 11, Mi trabajo es evaluado en forma adecuada	83
Gráfico 10: Ítem 16, Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	84
Gráfico 11: Ítem 21, Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo	85
Gráfico 12: Ítem 18, La limpieza de los ambientes es adecuada	86
Gráfico 13: Ítem 25, En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	87

Gráfico 14: Ítem 10, Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi Organización	88
Gráfico 15: Ítem 13, las tareas que desempeño corresponden a mi función	89
Gráfico 16: Ítem 3, Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión	90
Gráfico 17: Ítem 14, En mi organización participó en la toma de decisiones	91
Gráfico 18: Ítem 29, Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo	92
Gráfico 19: Ítem 30, Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo	93
Gráfico 20: Ítem 34, Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes	94
Gráfico 21: Ítem 6, Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo ...	95
Gráfico 22: Ítem 27, Mi salario y beneficios son razonables	96
Gráfico 23: Ítem 20, mi contribución juega un papel importante en el éxito de mí Organización de salud.....	97
Gráfico 24: Ítem 23, Estoy comprometido con mi organización de salud	98
Gráfico 25: Ítem 31, Me interesa el desarrollo de mi organización de salud	99
Gráfico 26: Ítem 24, Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito	100
Gráfico 27: Ítem 26, Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.....	101
Gráfico 28: Ítem 1, mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor Que sé hacer.....	102
Gráfico 29: Ítem 8, Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral Agradable.....	103
Gráfico 30: Ítem 33, Recibo buen trato en mi establecimiento de salud	104
Gráfico 31: Resumen de resultados: Sub indicadores del clima organizacional	105

Gráfico 32: Resumen de resultados: Clima organizacional.....	106
Gráfico 33: Sub indicadores: Ayuda Afectiva.....	108
Gráfico 34: Sub indicadores: Ayuda Física	109
Gráfico 35: Sub indicadores: Ayuda Intelectual.....	110
Gráfico 36: Resultados: Ayuda afectiva, Física e intelectual	111
Gráfico 37: Resultados: Guías de observación	112

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	136
ANEXO 2: MEMORANDUM MULTIPLE N°001-2018-CM/ADM: EMITIDO POR LA CLINICA MELO PREVIO AL INICIO DE LAS SESIONES DE TRABAJO.....	139
ANEXO 3: PERFIL DEL INSTRUCTOR	140
ANEXO 4: FASE DE PREPARACIÓN TEATRAL PROPUESTA POR VERÓNICA GARCÍA-HUIDOBRO.....	141
ANEXO 5: GUÍA DE OBSERVACIÓN USADA DURANTE CADA SESIÓN	143
ANEXO 6: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO #1	145
ANEXO 7: RESULTADOS DEL CUESTIONARIO #2	147
ANEXO 8: FRECUENCIAS	149
ANEXO 9: INFORME DE SESIONES DE TRABAJO, POR JORGE REYES	150
ANEXO 10: ESTRUCTURA PREVIA A LA APLICACIÓN DEL MODELO BASADO EN EJERCICIOS TEATRALES, INCLUYENDO LAS MODIFICACIONES REALIZADAS A LO LARGO DE LAS 14 SESIONES	152
ANEXO 11: COMENTARIOS DE LAS GUÍAS DE OBSERVACIÓN.....	163

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TÍTULO: “IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO BASADO EN EJERCICIOS TEATRALES PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA CLÍNICA MELO DE REPRODUCCIÓN Y GENÉTICA 2018”

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los retos más complejos dentro de una empresa, en la actualidad, es lograr que la organización trabaje en equipo en busca de un objetivo, considerando que cada persona es diferente. Es por ello que el clima organizacional es un tema de interés para lograr el crecimiento exitoso de una organización.

Enrique Pérez-Wicht (2017) ex coordinador del Centro de Liderazgo para el Desarrollo de la Universidad Católica San Pablo de Arequipa. Indicó que:

En la actualidad la orientación de las empresas ha cambiado. No solo se enfocan en alcanzar los objetivos propuestos, sino también en la inteligencia emocional. Y es que un colaborador motivado y comprendido en su entorno laboral puede llegar a ser 80% más productivo. Añadió que, si en la empresa se maneja una baja inteligencia emocional, dicho porcentaje puede reducir a un 50% su productividad (p.1).

Se eligió un centro de salud privado por la facilidad de acceso a la institución y también porque las consecuencias de un mal clima organizacional en una clínica pueden ser grandes, ya que el trabajo está relacionado a la salud de los clientes. La Clínica Melo de Reproducción y Genética es una PYME de carácter familiar que brinda servicios de ginecología y fertilidad, entre otros servicios complementarios. La nueva administración permitió ordenar diversos procesos ante el acelerado crecimiento de la empresa familiar; no obstante, aun así, se descuidaron algunas áreas del negocio, una de ellas fue: el Talento Humano.

Se realizó un diagnóstico preliminar mediante la observación y preguntas al gerente, dueño y algunos trabajadores.

La observación permitió identificar algunas quejas: a los trabajadores (el gerente y dueño), entre trabajadores (incomodidad de algunos miembros del equipo respecto a otros compañeros de trabajo) y a la gerencia (quejas de los trabajadores al gerente o dueño). Afirmando la existencia de inconformidad y tensión dentro de la organización; en conclusión, era necesario realizar una investigación a profundidad, analizando el estado del clima organizacional a través de instrumentos validados. Las preguntas, realizadas para el diagnóstico preliminar, estaban relacionadas a las percepciones de los trabajadores y no todas las respuestas fueron positivas, se percibía tensión cada que surgía el tema.

De ambas formas se identificó la necesidad que tenía la organización de investigar más a profundidad el estado de su clima organizacional, además la empresa mostró interés, ya que la administración percibía que el clima organizacional estaba descuidado.

Pérez, Maldonado y Bustamante (2006) afirmó que las empresas de la ciudad de Arequipa están comenzando a dar importancia a los aspectos psicosociales del trabajo. Arequipa ha pasado por muchos periodos que han dirigido el desarrollo industrial y sobre todo laboral a un objetivo: El crecimiento sostenido de las empresas y su posicionamiento en el mercado fluctuante. Para lograrlo es necesario invertir en la prevención de riesgos psicosociales en el trabajo, el reconocimiento y valoración del mismo. Es así como poco a poco las empresas Arequipeñas han empezado a dar mayor interés al clima organizacional (Citado en Arias, 2013, p41).

Proponer estrategias innovadoras para mejorar el clima organizacional es un tema necesario y de importancia en la actualidad, sobre todo en la ciudad de Arequipa, lo cual es corroborado por la afirmación de la anterior cita. Esta investigación puso a prueba una propuesta de solución, tomando como vía los ejercicios de actuación, los cuales se aplicaron en la Clínica Melo identificando mediante un análisis cuantitativo las mejoras que pueden existir después de la aplicación de los mismos en el clima organizacional.

¿Cuál es la relación entre la administración y el teatro? La respuesta está en la propuesta de determinados investigadores teatrales (Augusto Boal, Jerzy Grotowsky, Christine Chubbuck, Sergio Arrau, entre otros), ya que la actuación es mencionada por ellos como un medio para solucionar conflictos sociales o personales y perfeccionarse como ser humano. Los ejercicios buscan diversos objetivos individuales y grupales, los cuales facilitan que los actores trabajen en equipo en busca del objetivo dentro de la obra de teatro, película, etc.; Paralelamente en una empresa el talento humano ha de trabajar en equipo para conseguir un objetivo empresarial.

La técnica de actuación Chubbuck surge como forma para entender conflictos personales y su impacto en la vida actoral (Chubbuck, 2004).

El estudio reveló que el Teatro del Oprimido, como teatro comunitario, ofrece estrategias prácticas para activar procesos psicosociales que han sido investigados por la Psicología Social Comunitaria, tales como: el ejercicio del poder, la problematización, la deshabituación, la concientización y la desnaturalización, entre otros. Estos ejercitan el lenguaje corporal y la experimentación de la realidad en escena (Puga, 2012, p.195).

En base a las citas ya mencionadas se afirma la posibilidad de que la actuación pueda abarcar otros aspectos dentro del desarrollo humano, por lo que es factible su aplicación en otros campos. Entre los campos donde ya se aplicaron algunas técnicas y ejercicios de actuación están la psicología y la pedagogía. Este bricolaje empresarial pretende ser aplicable a largo plazo en todo tipo de organizaciones y que estas puedan obtener menciones o premios como ser consideradas en la página de Great Place to Work® (referente en relación a buena cultura organizacional).

“El arte podría y debería ser una experiencia compartida por todos los hombres cada día de su vida; lo cual no quiere decir que todos los hombres deban ser pintores, arquitectos, autores, compositores, ni que pasen las noches en los teatros o en las salas de conciertos.

Lo que se quiere decir, más bien, es que hay que permitir que se exprese y crezca la sensibilidad innata del hombre con respecto al arte”.

(Unesco, 1961, p. 6).

El crecimiento de una empresa va más allá de buenas utilidades y una alta productividad, es importante considerar el aspecto humano, dando la importancia necesaria a su desarrollo individual y grupal.

2. FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

2.1. PREGUNTA GENERAL

¿Cuál será el impacto de implementar un modelo basado en ejercicios teatrales para mejorar el clima organizacional en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018?

2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

- ¿Cuál es la situación del clima organizacional antes y después de la aplicación del modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018?
- ¿Qué ejercicios de actuación se podrían aplicar en el modelo para mejorar el clima organizacional en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018?
- ¿Cuáles serán las complicaciones o dificultades que se presentaron al aplicar el modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018?
- ¿Cuáles serán los resultados negativos luego de la aplicación del modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018?
- ¿Cuáles serán los beneficios luego de la aplicación del modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018?

- ¿Cómo se podría aplicar este modelo basado en ejercicios teatrales a largo plazo en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018?

3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar el impacto de implementar un modelo basado en ejercicios teatrales para mejorar el clima organizacional en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuál es la situación del clima organizacional antes y después de la aplicación del modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018.
- Identificar que ejercicios de actuación se podrían aplicar en el modelo para mejorar el clima organizacional en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018.
- Identificar cuáles serán las complicaciones o dificultades que se presentaron al aplicar el modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018.
- Identificar cuáles serán los resultados negativos luego de la aplicación del modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018.
- Identificar cuáles serán los beneficios luego de la aplicación del modelo para mejorar el clima organizacional basado en ejercicios teatrales en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018.
- Identificar cómo se podría aplicar este modelo a largo plazo en la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La presente investigación aporta al conocimiento ya existente, ampliando las propuestas para mejorar el clima organizacional. Se propone un bricolaje empresarial que ayudará e impulsará la ejecución de nuevas investigaciones sobre este tema.

Aún no hay muchos autores en el Perú que investiguen como aplicar el arte en el manejo empresarial y si este puede impactar en su éxito; no obstante, existen investigadores de pedagogía teatral (marcan pautas para la aplicación de ejercicios teatrales en la educación de niños y jóvenes) y empresas que brindan servicios a todo tipo de instituciones haciendo uso de ejercicios teatrales.

4.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Se proporcionará las conclusiones de la investigación a la Clínica Melo de Reproducción y Genética, para que la información les permita tomar acciones frente al estado del clima organizacional y decidir si continuar con la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales.

Esta propuesta puede ser útil en otras organizaciones, de ser aplicada por estas se podrá continuar investigando el modelo basado en ejercicios teatrales tomando como punto de partida la presente tesis.

4.3. JUSTIFICACIÓN SOCIAL

La empresa a la cual se aplicó la investigación pertenece al rubro de servicios médicos, es decir abarca una parte importante de la vida de las personas por lo que es importante que sus trabajadores tengan un buen trato con los clientes y entre ellos.

Por otro lado, el arte puede sensibilizar y humanizar a los trabajadores, esperando que ello estimule su iniciativa para realizar actividades de responsabilidad social, prevención de riesgos, cuidado ambiental, etc.

4.4. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se espera generar nuevo conocimiento mediante un modelo valido, confiable y aplicable como estrategia en cualquier empresa para mejorar el clima organizacional.

Al ser una propuesta novedosa de bricolaje (conocimiento teatral usado en la administración) esperamos que sea discutida e investigada a futuro.

5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. DELIMITACIÓN ESPACIAL

Calle Málaga Grenet 10 Umacollo – Arequipa - Arequipa – Perú



5.2. DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se llevó a cabo de marzo del 2018 a septiembre del 2018.

5.3. DELIMITACIÓN TEMÁTICA

- Área General: Ciencias Sociales.
- Área Específica o Modalidad: Administración de negocios.
- Línea de Investigación: Gestión de Talento Humano.

6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Es viable temporalmente mientras se mantenga una coordinación adecuada con la organización. La ausencia de horarios libres dentro de la clínica que incluyan a todos los trabajadores dificulta la aplicación de las sesiones, ya que solo se cuenta con disponibilidad, los jueves en la tarde (horario de capacitaciones); sin embargo, se requiere de dos días a la semana para poder concluir con las 14 sesiones dentro de la delimitación temporal planteada.

Es viable en relación a los recursos humanos disponibles, ya que se cuenta con once trabajadores y con su compromiso de asistencia a más del 50% de sesiones.

Es viable financieramente, ya que el presupuesto logrará cubrir los costos y gastos; además de contar con el apoyo de la Clínica Melo de Reproducción y Genética durante la aplicación de esta investigación, financiando parcialmente la investigación.

En conclusión, esta investigación es viable, ya que se cuenta con los recursos necesarios para realizar la investigación, el tiempo, la información y la asesoría adecuada para la consecución de los objetivos; no obstante, el factor variable e incierto es la disposición y participación de los trabajadores.

CAPITULO II:

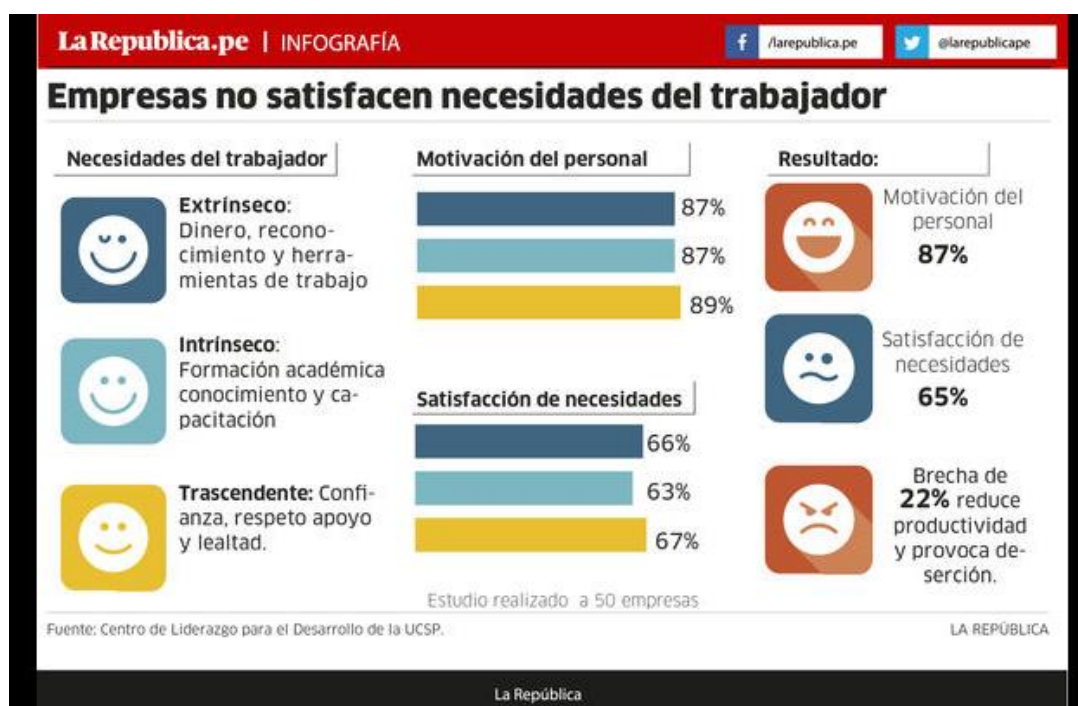
MARCO DE REFERENCIAS E HIPÓTESIS

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES LOCALES

El diario virtual La República (2016) en su artículo *Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas*, estudio realizado por el Centro de Liderazgo para el Desarrollo (CLD) de la Universidad Católica San Pablo y por Pérez Wicht ex coordinador de CLD, revela la existencia de una alta motivación por parte de los trabajadores en Arequipa; sin embargo, aún existe un mal clima laboral, que no satisface las necesidades de los empleados, lo que afecta el desempeño y termina en renunciaciones.

Figura 1: *Empresas no satisfacen necesidades del trabajador*



Fuente: Centro de liderazgo para el Desarrollo de la UCSP.

Elaboración: Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas, diario online La República, 2016.

La investigación se realizó en base a tres variables de estudios (figura 1): la primera variable es la necesidad del trabajador de recibir un buen salario (extrínseca); la segunda variable se refiere a la formación académica (intrínseca) y la tercera variable son los aspectos percibidos por el trabajador (trascendente).

Pérez Wicht en el diario virtual La República (2016), expresa que la falta de lealtad dentro de una empresa, origina un clima laboral conflictivo, afectando a la productividad de la empresa, lo cual se puede observar en la figura 1. En la misma se concluye lo siguiente: De diez trabajadores Arequipeños tres están insatisfechos en sus empresas respectivas, lo que impacta la productividad de la región, citando una investigación previa la cual informa que en Arequipa se dejaron de ganar 2 millones de dólares ante la poca productividad generada por trabajadores insatisfechos.

Walter L. Arias Gallegos (2013) realizó una investigación sobre el clima organizacional en ocho empresas de Arequipa, junto a la Universidad Católica San Pablo. La investigación determinó el clima organizacional de 8 organizaciones Arequipeñas, estableciendo un perfil e indicando los elementos o dimensiones con un mayor desarrollo en el clima organizacional. Las dimensiones de mayor y menor puntaje fueron las siguientes respectivamente: variables de claridad, responsabilidad y reconocimiento, flexibilidad. Recomendando la implementación de estrategias para mejorar el *reconocimiento* de las labores, evaluaciones de *estrés laboral*, *síndrome de burnout* y *satisfacción laboral*.

Walter L. Arias Gallegos & Jonathan Zegarra Valdivia (2014) junto a el apoyo de la universidad católica San Pablo y la Universidad Nacional de San Agustín, realizaron la investigación *Clima organizacional, síndrome de burnout y afrontamiento en trabajadores de un hospital oncológico de Arequipa 2015*, se analizó el síndrome de Burnout y como los trabajadores afrontan estas situaciones. Los resultados permitieron identificar los ítems que generaban mayor inconformidad en los que los trabajadores de una organización de salud, entre ellos destacaban el salario y *el compromiso con la institución*.

La Universidad Católica San Pablo (2016) en el artículo *Empresas arequipeñas satisfacen solo en 65% la motivación de trabajadores*, publicado en Sala de Prensa online, cita a la

investigación: *Fuerza motivacional y clima organizacional en Arequipa*, realizada por el Centro de Liderazgo de la UCSP junto a Enrique Pérez-Wicht. Esta investigación aplicó encuestas respecto a la expectativa de los trabajadores frente a sus empresas, usando variables como el reconocimiento, seguridad, recursos, desafíos, retos, logros, trabajo en equipo, aprendizaje, lealtad, etc.

La misma investigación afirmó que las organizaciones Arequipeñas son de tipo *Burocrático*, es decir buscan generar resultados y comprometer al equipo con este objetivo; no obstante, se indica que estas condiciones de trabajo no cumplen con las altas expectativas del personal. Se concluyó que un 72% de los colaboradores están satisfechos; comprometidos en un 83%; y el 17% no se identifica (ni con la empresa, ni con las personas de su entorno laboral).

Las motivaciones pueden ser incentivos materiales, académicos y afectivos. Existen escenarios donde los colaboradores tienen estas tres motivaciones desarrolladas con la misma intensidad, se sienten motivados de la misma manera cuando cubren sus necesidades materiales, de adquirir conocimientos, de trascendencia y de servicio; sin embargo, a veces se presta atención mínima a las motivaciones afectivas.

1.2. ANTECEDENTES NACIONALES

El Ministerio de Salud (2011) y el comité Técnico designado por el MINSA; realizaron la *Metodología para el estudio del clima organizacional*: Documento técnico/Ministerio de Salud con Resolución Ministerial N°468-2011, el cual propuso el diseño, desarrollo y aplicación del instrumento (Anexo 1), que permite evaluar el clima organizacional, monitorearlo y analizar planes de mejora, basados en los resultados encontrados.

Es responsabilidad del MINSA actualizar constantemente los lineamientos y estándares que son parte del sistema de gestión de la calidad en establecimientos de salud, para la mejora de procesos, clima organizacional y satisfacción de usuarios externos e internos. El

comportamiento humano es complejo y dinámico, por ello necesita actualizarse y verificarse; de esta manera se pueden definir planes de acción para solucionar los aspectos negativos y potenciar los aspectos positivos; impulsando y desarrollando mejoras en el clima organizacional de los establecimientos de salud (MINSA, 2011).

En un artículo publicado por el Diario Gestión (2014) se informa que *Hay group* (consultora internacional que trabaja con líderes con el fin de hacer realidad sus estrategias) recomienda estudiar el clima organizacional anualmente, lo que permite planificar los resultados esperados. Al estudiar el clima organizacional se identifica cuan alineados están los colaboradores y la cultura, con la estrategia empresarial, facilitando su ejecución. Se deberá realizar a través de encuestas; gracias a estas, los colaboradores sienten que sus percepciones son valoradas, empoderados e importantes dentro de su organización.

Según *Hay group* hay variables a tener en cuenta para elegir el mejor momento para la aplicación del cuestionario.

- Buscar momentos en los que los participantes tengan el tiempo necesario para realizar el cuestionario, de lo contrario la tasa de respuesta será baja.
- El tiempo planificado, no solo es para responder las encuestas, sino para implementar acciones frente a los resultados por parte de los líderes; es por ello que también se ha de considerar el presupuesto, para realizar los cambios necesarios.
- Evaluar que los Líderes no estén con sobrecarga de trabajo.
- El “*área de Recursos Humanos*” es importante y sobre todo durante la fase de planificación de acciones, por ello la organización debe tener una.
- No dar comunicados como resultados de negocio, indicadores de ventas o cualquier mensaje que pueda sesgar la interpretación de resultados.
- No realizarla durante una crisis o cambio organizacional importante dentro de la empresa, ya que sesgará los resultados.

- Realizar, constantemente, *encuestas pulso o encuesta monitoreo o termómetro*, es más breve y puntual; su fin es monitorear acciones clave. Se realizan más de una vez al año y ayudan a obtener un feed back claro y específico con respecto a las iniciativas propuestas (Diario Gestión, 2014).

1.3. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Gürgens & Hilde (2008) en su investigación *El teatro foro como un impacto positivo en la autoestima en el conflicto*, desarrolla estrategias de comunicación para cuidar la identidad y la autoestima. Se utilizó la técnica de *Teatro Foro* en cinco empresas industriales, a través de cursos a los empleados para impactar en la comunicación. Se realizó una comparación entre: la medición previa a los cursos y la posterior; aparte de ello el 20% autoevaluó su nivel de comunicación, a petición de los investigadores.

Esta investigación ayudó a la comprensión de como las actitudes influyen el aprendizaje. Se concluyó que la autoestima aumento luego del primer curso y se estabilizó en el segundo curso (Gürgens & Hilde, 2008).

Escobar & Vallette (2015), en su investigación: *Teatro foro como medio para complejizar la mirada del conflicto y las relaciones en el aula*, explicó que luego de un análisis, se comprendió que a través del teatro foro es posible ver el conflicto desde otro punto de vista. Llegando a la siguiente conclusión: A través de una estructura horizontal, una comunicación abierta y sincera se pueden enriquecer las relaciones grupales, impulsando a los individuos a tener una participación activa y reflexiva.

Esta investigación surge ante una necesidad de innovación dentro de la pedagogía, es decir para las escuelas. Tiene como objetivo reducir los conflictos que suelen surgir por las estructuras burocráticas de poder, verticales y dar otra posibilidad al ser humano de expresarse por medio de la actuación. Como dice Boal, citado dentro del texto, *no lo hables actúalo*. Esta

tesis realizó un gran trabajo de observación, ya que en este tipo de investigación son los detalles del comportamiento humano los que proporcionarían el material de estudio.

Luego de la experimentación se concluyó que la aplicación del teatro foro eliminó las barreras, por lo menos temporalmente. Estas se reflejaron en las actitudes, disposición para el trabajo, la forma de relacionarse con los demás y si se logra generar empatía o no.

Según los investigadores debemos ser más sensibles, el materialismo (trabajar para tener dinero) no da felicidad. Tenemos que ser capaces de hacer una pausa, mirar a quien tenemos a nuestro lado, conocerlo, comprenderlo y complementarnos para vivir en un mundo más “humano, justo y en equidad”.

Fernández, Páramo & Ramírez (2006) en su investigación *Estudios organizacionales: tendiendo puentes hacia otras disciplinas*, se cita al Dr. Alejandro Saldaña (2004) en su investigación sobre *el papel del proceso creativo en el Cirque du Soleil (CdS)*, donde se expresa la necesidad de un análisis multidisciplinario, ya que existe una tensión entre el arte y el negocio, por ello es necesario romper con esta tensión. Cirque du Soleil es una organización dedicada al arte, no obstante, fue una de las primeras en incluir una administración más compleja, convirtiendo el arte en Empresa. Saldaña dio una hipótesis sobre este modelo de negocio.

“La creación y la innovación expresan una forma particular de resolver la tensión entre, el arte y el negocio”.

Este análisis complejo e integral, en el cual se presenta el desarrollo histórico de *Cirque du soleil*, en 20 años se convirtió en una de las empresas más reconocidas de espectáculos, transformó las artes circenses y desde 1984 se consolidó económicamente, logrando ser original artísticamente, con un compromiso social y organizacionalmente creativo e innovador, tanto en propuestas escénicas como para plantear estrategias de negocios.

Se explica también que su éxito obedece por lo menos a ocho factores, de los cuales solo se mencionará uno.

La integración de un sistema de gestión en el que la fuerza del proceso de creación artística marca a toda la empresa. Lo anterior implicó lograr integrar dos procesos diferentes y en ocasiones antagónicos, *creación artística* y *negocio*. El efectivo proceso de gestión no ha estado libre de problemas y contradicciones, y su condición ineludible es la paradoja. Es decir, en la medida en que la creación artística y la gestión organizacional son procesos que responden a diferentes y frecuentemente antagónicos objetivos inevitablemente este proceso de gestión existe en una situación paradójica (Fernández, Páramo & Ramírez, 2006, p.16).

Las tensiones existentes entre, la ciencia y el arte, se numeran: partiendo con la tensión entre su origen y desarrollo; entre el conocimiento tácito y explícito; entre el arte y negocio (dos objetivos, creación artística o utilidades); entre el proceso de creación artística y el de gestión (excluyentes pero complementarios); y finalmente entre el individuo-empresa como base de toda organización.

Como los autores indican, si se aplica un estudio multidisciplinario, es posible generar nuevos conocimientos, en el campo de estudios organizacionales; dentro de la investigación se destacan tres:

- Exploración del lado artístico de una organización.
- Dar mayor importancia a los momentos de creatividad, *los momentos de gracia*.
- Explorar dimensiones reprimidas de la parte imaginaria y creativa.

Tendiendo puentes hacia otras disciplinas, es un texto que indica la importancia de estudiar a cada organización partiendo de una estrategia multidisciplinaria, tal cual lo realiza Cirque du Soleil; empresa que negocia la gestión organizacional, con la gestión de la creación

artística; logrando ser un modelo de éxito muy estudiado.

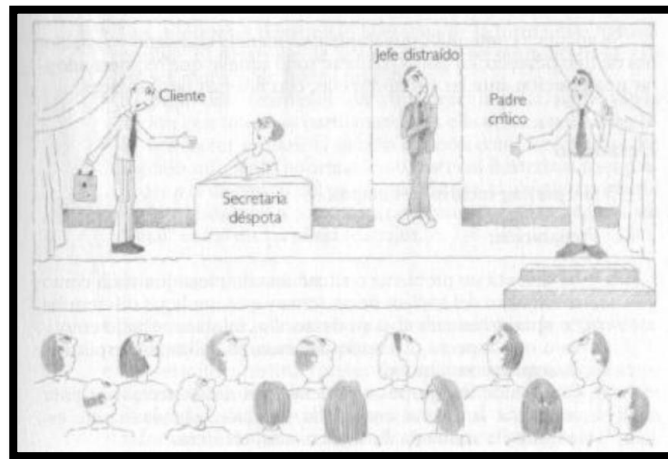
Grados (2007) en su libro: *capacitación y desarrollo de personal*, propone procesos de instrucción y facilitación del aprendizaje. El libro pauta recomendaciones para las capacitaciones. En primer lugar, indica las características a tener en cuenta al momento de elegir un instructor: Profesionalismo, características personales, recomendaciones para cada clase y las capacitaciones que deben, o no, tener. En el Anexo 3 se muestra un perfil de instructor a tener en cuenta para elección.

Además, explica cómo elegir las instalaciones adecuadas, del aula donde se realizarán las capacitaciones y la herramienta necesaria; no obstante, el aporte más importante de este libro a nuestra investigación son las técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Se considera este libro como investigación previa; ya que, algunas técnicas propuestas por el autor son ejercicios, juegos o dinámicas de dramatización. Grados (2007) propone estas técnicas de enseñanza-aprendizaje, que son procedimientos con bases científicas y probadas por la experiencia. Se indica que, si estas técnicas se usan adecuadamente, motivarán y estimularán la dinámica interna y externa, para la consecución de objetivos. Cada técnica adquiere un valor extra dependiendo de la habilidad y capacidad creadora de quien la maneje, es decir pueden ser modificadas.

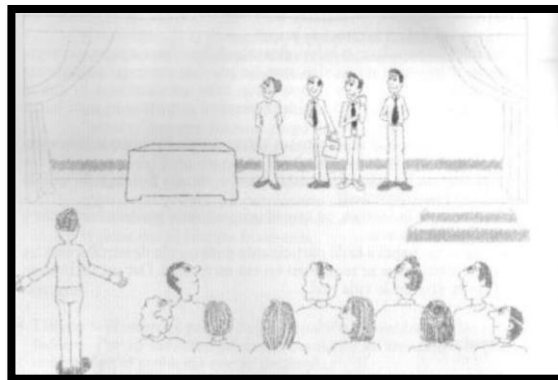
Entre las técnicas se incluye role playing, la dramatización y las dinámicas en grupo, entre otras técnicas para su uso empresarial. Las figuras a continuación, explican cada técnica gráficamente.

Figura 2: Role Playing, representación de una situación de la vida real



Fuente: Grados, 2007, p.109.

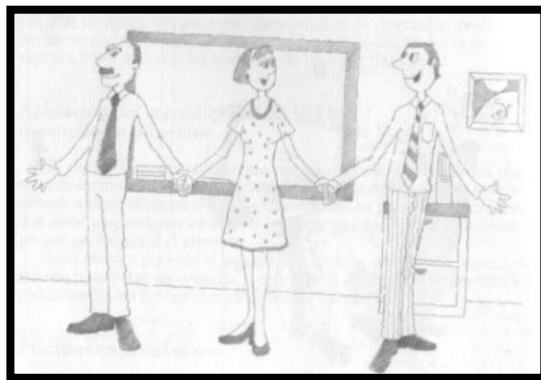
Figura 3: *Dramatización, representación de una situación*



Fuente: Grados, 2007, p.114.

La diferencia entre dramatización y role playing, es que en la primera el facilitador marca la situación que se representará, en la segunda los participantes proponen libremente.

Figura 4: Dinámicas en Grupo, procesos participativos en la conducción de grupos



Fuente: Grados, 2007, p.109.

Las dinámicas pueden ser estructuradas (cuando se tiene un objetivo) y no estructuradas (se puede introducir modificaciones a criterio del instructor).

Anteriormente ya se habían aplicado ejercicios de actuación en las organizaciones e incluso muchos de ellos son usados sin saber que tienen su base en la investigación teatral.

2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.1. MARCO CONCEPTUAL

2.1.1. TEATRO

“Goethe dice que el teatro es un espectáculo y su ideal es la unión entre el arte de la palabra, la música y el espectáculo visual” (Arrau, 2010, p. 13).

2.1.2. DRAMATIZACIÓN

“Consiste en la representación que hacen dos o más personas de una situación de la vida real” (Grados, 2007, p.111).

2.1.3. DINÁMICAS EN GRUPO

“Procesos participativos en la conducción de grupos, lo que permite que el facilitador y los participantes interactúen en una forma dinámica, con base en el concepto de aprender-haciendo y aprender-sintiendo” (Grados, 2007, p.120).

2.1.4. TEATRO DIDÁCTICO

“Cuando apunta a instruir al público, al invitarlo a reflexionar sobre un problema, comprender una situación o adoptar cierta actitud moral” (Diccionario Pavis, 1984, p. 450).

2.1.5. FACILITADOR

“Es aquel profesional de la capacitación, que se desempeña como catalizador o guía para descubrir nuevos conocimientos y habilidades en el trabajo” (Grados, 2007, p.27).

2.1.6. CLIMA ORGANIZACIONAL

“Es el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización, y que incluye la estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ejerce influencia

directa en el comportamiento y desempeño de los individuos” (Caraveo, 2004, p.84).

2.1.7. EXPRESIÓN CORPORAL

Técnica de actuación escénica que busca incrementar posibilidades motrices, vínculo, transición entre la imagen gestual y su realización práctica (Diccionario Pavis, 1984, p.194).

“El cuerpo pertenece al mundo del Teatro. Cuando empezamos a hacer Teatro, recuperamos el cuerpo. Podríamos decir que la gente paga una entrada, para ver como un grupo de actores le pone el cuerpo a una historia” (Trozzo, Sampedro & Torres, 2004, p. 55).

2.1.8. CULTURA ORGANIZACIONAL

“Así como cada persona tiene una cultura, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas” (Chiavenato, 2009, p.123).

2.1.9. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento de las organizaciones, con la finalidad de aplicar este conocimiento en mejorar la efectividad de las organizaciones” (Robins & Judge, 2017, p.10).

2.1.10. MOTIVACIÓN

“Se utilizan términos como: necesidades, deseos, voluntad, metas, objetivos, impulsos, motivos o incentivos. La palabra motivación proviene del latín *movere*, que significa mover” (Chiavenato, 2009, p. 236).

2.1.11. DISEÑO ORGANIZACIONAL

“Proceso que consiste en seleccionar y administrar los elementos de la estructura y la cultura de la organización para que este alcance sus metas” (Griffin, Phillips & Gully, 2017, p. 494).

2.1.12. LIDERAZGO

“Habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas” (Robbins & Judge, 2017, p.383).

2.1.13. RETROALIMENTACIÓN

“Grado en que la ejecución de las actividades laborales requeridas por el puesto permita que el individuo obtenga información clara y directa sobre la eficacia de su desempeño” (Robbins & Judge, 2017, p.245).

2.1.14. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proceso que consolida el establecimiento de metas, evaluación del desempeño y desarrollo en un solo sistema común, el cual tiene el objetivo de asegurarse de que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la empresa (Dessler, 2009, p.336).

2.1.15. TOMA DE DECISIONES

Elegir entre dos o más alternativas que surgen como reacción a un problema. La toma de decisiones individual es un factor importante del comportamiento en todos los niveles de una organización (Robbins & Judge, 2017).

2.1.16. CONFLICTO

“Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha afectado negativamente, o afectará, algo que preocupa a la primera” (Robbins & Judge, 2017, p. 459).

2.1.17. RENDIMIENTO LABORAL

“La fuerza de trabajo que aporta un individuo en relación con el coste que este sujeto supone para una organización, es el origen de los estudios sobre motivación en la gestión de recursos humanos” (Cerejido, 2012, p. 129).

2.1.18. SATISFACCIÓN LABORAL

“Sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo, resulta de la evaluación de sus características” (Robbins & Judge, 2017, p. 80).

2.1.19. COMUNICACIÓN

La comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Los símbolos comunes pueden ser verbales o no verbales. Comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes (Chiavenato, 2009, p. 308).

2.1.20. INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Capacidad para reconocer las emociones propias y las de los demás, entender el significado de esas emociones y regular las emociones propias en concordancia” (Robbins & Judge, 2017, p. 116).

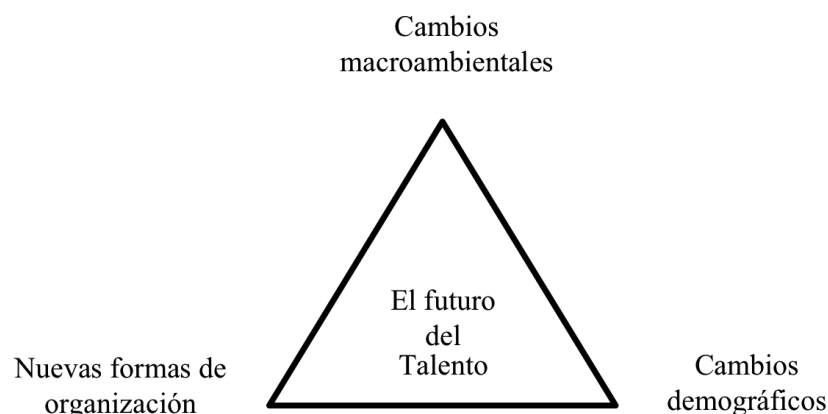
2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. EL FUTURO Y PASADO DE LAS ORGANIZACIONES

Para comprender a una organización es necesario entender la evolución que ha tenido el talento humano a lo largo de la historia, para proyectar posibles futuros. El proceso de cambio por el cual ha pasado la gestión de los trabajadores en el último siglo ayuda a entender porque es tan importante invertir en el talento humano.

La siguiente imagen explica los posibles factores a considerar en este nuevo contexto:

Figura 5: Nueva gestión del talento: Influencias críticas



Fuente: Hatum, 2011, p.26.

Hatum (2011) se preguntó: “¿*Por qué en estos días todas las organizaciones están tan preocupadas (hasta desesperadas) con este tema?*” (p.21). Como él mismo afirma, el manejo del talento humano no es tarea fácil, no lo fue antes y menos ahora. Es verdad que las organizaciones cuentan con un área encargada de la gestión del talento humano; no obstante, con el tiempo los problemas relacionados a los trabajadores dejaron de ser parte de solo un área para convertirse en asunto de la empresa en general; han descubierto el gran impacto que este tiene en la sustentabilidad a futuro de la empresa.

No obstante, hay que ser realistas, no todas las empresas actuales saben la importancia de la administración del talento humano y tampoco se conoce lo compleja que puede ser. Como dice Dessler & Varela (2017), tal vez es más fácil contestar a través de los errores que no quisiéramos cometer con el personal: Contratar al personal equivocado, tener alta rotación, falta de productividad, demandas, prácticas inseguras de acuerdo a la ley, quejas por los sueldos, personal poco capacitado, etc. Todos los aspectos mencionados dependen de la percepción de los individuos y del macro entorno, que regulará y modificará a las empresas.

El tipo de trabajador ha evolucionado, a lo largo del último siglo, cada generación percibía de forma distinta el trabajo. Capelli (2008a) indica que la década de 1950 se consideraba: la era del *empleo de por vida* (como se cita en Hatum, 2011, p. 21); es decir, los trabajadores solían mantener el mismo trabajo desde que empezaban su vida laboral, esto sucedía ya que se sentían agradecidos y afortunados de formar parte de la empresa.

Ya en el 1990, Hatum (2009) señala el surgimiento de un nuevo contexto de negocios, caracterizado por modificaciones en el macro entorno, lo cual provocó que las empresas modificaran la forma habitual que adoptaban las organizaciones (como se cita en Hatum, 2011, p.22), los cambios constantes generan incertidumbre y esto fue lo que paso. Los negocios comenzaron a innovar constantemente, por esta razón los productos se hacían obsoletos con facilidad; además se rompieron las barreras de comunicación y la información era accesible;

todo ello no solo modificó a las empresas, sino que cambió a la nueva generación: *en un mundo dinámico las organizaciones han de serlo también.*

Las organizaciones se volvieron susceptibles a los cambios del entorno, algunos autores concuerdan respecto a la importancia de los avances tecnológicos, las tendencias demográficas, las tendencias de globalización y competencia. Dessler & Varela (2017) proponen la existencia de tendencias que moldean la administración del talento humano. En la siguiente tabla se explica a mayor profundidad estas tendencias.

Tabla 1: *Tendencias que dan forma a la administración de Recursos Humanos*

TENDENCIAS	LAS COMPAÑÍAS DEBEN SER	LOS GERENTES DE RRHH REQUIEREN HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos. • Naturaleza del trabajo. • Demográficas y de la fuerza laboral. • Globalización y competencia. • Endeudamiento y desregulación. • Problemas económicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competitivas. • Rápidas y sensibles. • Redituables. • Orientadas al capital humano. • Científicas en su forma de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en temas y metas estratégicas. • Usar formas nuevas en los Recursos Humanos y medir su desempeño. • Adoptar el enfoque de administración del talento para administrar los Recursos Humanos. • Gestionar la participación de los trabajadores y contar con competencias nuevas. • Administrar la ética y agregar valor. • Usar la administración de recursos humanos basada en evidencias.

Fuente: Dessler & Varela, 2017, p.10.

Elaboración: Propia.

La teoría tiene nombre para estas generaciones: Los baby boomers, la generación X, la generación Y o la generación del milenio (Millennials); cada una de ellas han percibido y valorado factores del trabajo de formas distintas, los valores han cambiado. En la actualidad luego de pasar por diversas crisis, las cuales provocaron incertidumbre, por parte de los trabajadores (a causa de los despidos), y la lealtad desapareció. Permanecer en un mismo trabajo toda la vida ya no era factible, sobre todo porque el número de ofertas laborales se incrementó, gracias a ello se comenzó a valorar cada vez más “cuantos trabajos uno había tenido” (Hatum, 2011).

Se llega a la siguiente conclusión, los baby boomers valoraban el compromiso, a diferencia de las nuevas generaciones que buscan la autosatisfacción inmediata. En la siguiente tabla se aprecian los sucesos que caracterizaron a cada generación:

Tabla 2: *Las Generaciones en el tiempo: Características principales*

GENERACIÓN	EVENTOS PRINCIPALES	CARACTERÍSTICAS
BABY BOMMERS	<ul style="list-style-type: none"> • Testigos de Guerra Fría. • Lucha por los derechos civiles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pacientes, comprometidos y Leales.
GENERACIÓN X	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo tecnológico. • Caída del muro de Berlín. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderados, optimistas, Pragmáticos, autosuficientes e individualistas. • Adaptables/Responden al cambio.
GENERACIÓN Y	<ul style="list-style-type: none"> • Testigos de la guerra contra el terrorismo. • Boom Tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiciosos, Informales y creativos. • Enfatizan el equilibrio entre vida y trabajo. • Se manejan con la tecnología. • Trabajan en equipo. • Buenos para trabajar con múltiples focos y tareas.

Fuente: Hatum, 2011, p.25.

Elaboración: Propia.

En el libro “Talent management handbook” hay un capítulo que lleva por nombre “*Creando la fuerza de trabajo del futuro: Proyectar y utilizar nuevas competencias*”, el texto narra la experiencia del “Hay group”, consultora internacional.

Nuestra experiencia en ayudar a los clientes a administrar el talento, ha indicado que el problema realmente está en los detalles. Las soluciones simples basadas en competencias simplifican, en exceso, los complejos desafíos humanos y organizacionales; además de tener un impacto adverso, ya que se puede obstaculizar el potencial de crecimiento, a largo plazo, de los talentos clave (Berger, L. & Berger, D. 2011, p.35).

En resumen, dar solución a problemas futuros del talento humano mediante competencias, es decir que cada quien haga lo que hace mejor sabe hacer, genera una mejora inmediata; no obstante, no permite que los trabajadores desarrollen otros talentos. El verdadero desafío se encuentra en identificar una estrategia aplicable al talento humano y adaptable a diversas organizaciones. Ante ello se insiste en considerar los futuros roles que tomarán los trabajadores, crear estrategias centradas en lo que podría pasar, considerando al talento como un valioso activo (Berger, L. & Berger, D. 2011).

2.2.2. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.2.2.1.¿QUÉ ES EL CLIMA ORGANIZACIONAL?

Peiró (1984) indicó que, S. W. Gellerman en 1960 fue quien introdujo por primera vez este “constructo”, a pesar de que ya se estudiaba en combinación con otros conceptos (como se cita en Pulido, 2003).

Con la revolución industrial se inició una evolución acelerada, ante ello adaptarse a ese cambio constante era esencial. Williams (2013), indica que estos cambios han llevado a los

gerentes a intentar comprender la naturaleza y enfrentar las causas de otros problemas que comenzaron a surgir, algunos de los cuales se manifestaron en el talento humano.

En Caraveo (2004) se cita a Forehand y Gilmer, quienes se refieren al clima como un grupo de características constantes que describen una organización diferenciándola de las demás e influyendo en el comportamiento de los trabajadores.

Williams (2013) propone que no existe una definición para clima organizacional; no obstante, los autores concuerdan en que los elementos básicos de sus definiciones hacen referencia al ambiente de trabajo. Algunos lo definen como el resultado de las percepciones sobre las características de la empresa por parte de los colaboradores y otros como las características que definen a la empresa, ambas corrientes son complementarias.

Gellerman (1960) como se cita en Williams (2013) indica que el Clima es el "carácter" de las empresas y realizó una lista de cinco pasos para hacer un análisis:

- Identificar a las personas cuyas actitudes sean importantes.
- Analizar a las personas e identificar sus metas, sueños, debilidades y fortalezas.
- Identificar todas las barreras económicas y el entorno político que podría modificar a la empresa.

Cabrera (1996) propone que el clima laboral es el conjunto de percepciones que se comparten entre los trabajadores respecto al ambiente físico en el que interactúa, el cual esta modificado por regulaciones de cada institución (como se cita en Williams 2013).

Robbins (1999) explicaba que el clima organizacional es la percepción que los trabajadores tienen, la cual interpretan a través de los sentidos (seleccionar, organizar e interpretar), de esta forma comprender el ambiente en el que desenvuelven (como se cita en Williams 2013).

Es importante la percepción del individuo frente a su micro entorno, ya que en este se involucran procesos psicológicos que lo retan a categorizar y tener una opinión de las interacciones que observa (Pulido, 2003). El ser humano como individuo absorbe mucha

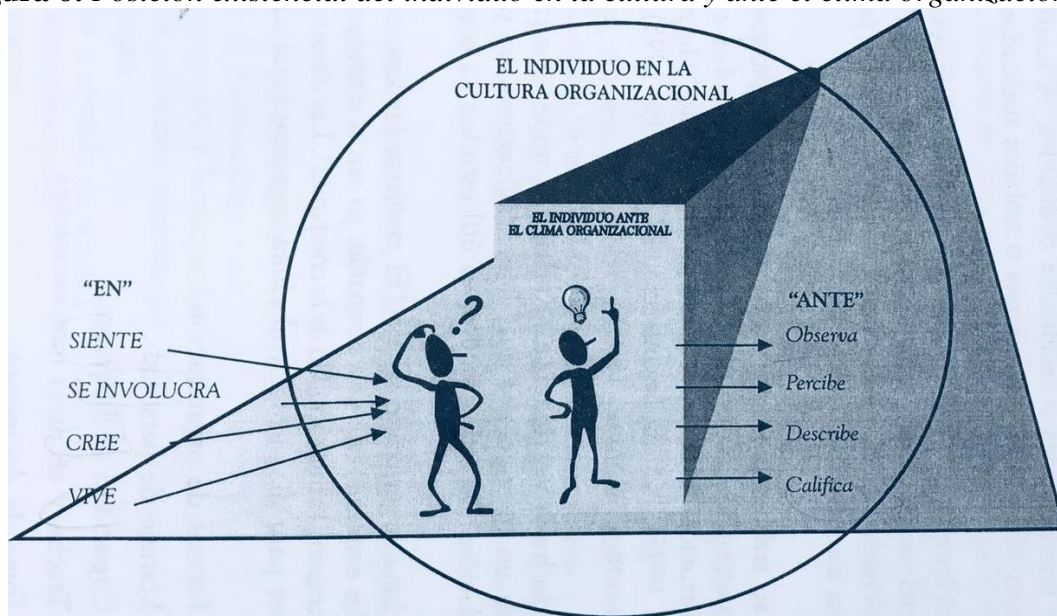
información a lo largo de su vida, la cual modifica su forma de actuar y percibir. Dentro de una empresa existen micro entornos, los cuales están compuestos por individuos complejos; que actuarán en base a como se sienten y perciben su entorno.

Pulido (2003) brinda algunas definiciones de clima organizacional, la siguiente es una de ellas:

Son los valores personales que influyen en el significado de las relaciones entre sus involucrados. Lo hemos desarrollado como el impacto que causan los valores de cada individuo en la interacción con los grupos en una organización; y a su vez, la manera en que este encuentro de los valores del grupo y del individuo producen una reconstrucción cognitiva de las relaciones entre los involucrados, originando cambios en los rasgos explícitos de la cultura de una organización. (p26, p28).

En la siguiente imagen se explicará las formas en las que un individuo puede relacionarse con el clima organizacional.

Figura 6: Posición existencial del individuo en la cultura y ante el clima organizacional



Fuente: Pulido, 2003, p.29.

Según Brunet (1987), el concepto de clima organizacional se comprende combinando tres enfoques epistemológicos: Enfoque Gestáltico, Funcionalista y Sistémico (como se cita en Pulido, 2003, p34). Explicaremos brevemente estos enfoques:

- **Enfoque Gestáltico:**

“Este establece el conocimiento de las cosas tal y como existen en el mundo, a partir del cual las personas (trabajadores) crearán un nuevo orden gracias a un proceso de integración de pensamiento” (Pulido, 2003). Es decir, las personas entenderán y percibirán el mundo, específicamente su entorno basándose en conocimientos que ya conocen e inferencias, lo que finalmente modificará su comportamiento.

- **Enfoque Funcionalista:**

“Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y de sus diferencias individuales” (Pulido, 2003). Es decir, una persona piensa y actúa en base a su percepción del mundo y entorno al que está expuesto. En su trabajo ayuda y aporta características para la formación de un clima organizacional particular.

- **Enfoque Sistémico:**

“El individuo está en un ambiente que influye en él y viceversa” (Pulido, 2013). En conclusión, el individuo se ve afectado por el clima organizacional y viceversa, generando una dependencia.

Los anteriores enfoques indican que el entorno se afecta por las características de un individuo y/o un grupo. En la actuación los actores realizan su trabajo reaccionando a estímulos propuestos en un texto; mientras los individuos de una organización reaccionan a estímulos del contexto donde se desenvuelven, en ambos casos se construye un clima específico y único.

2.2.2.2.CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Ugarte, Arce, Clendenes & García (2009) y MINSA (2011) encargados del documento técnico que presenta el ministerio de Salud del Perú para medir el clima organizacional, consideran las siguientes características:

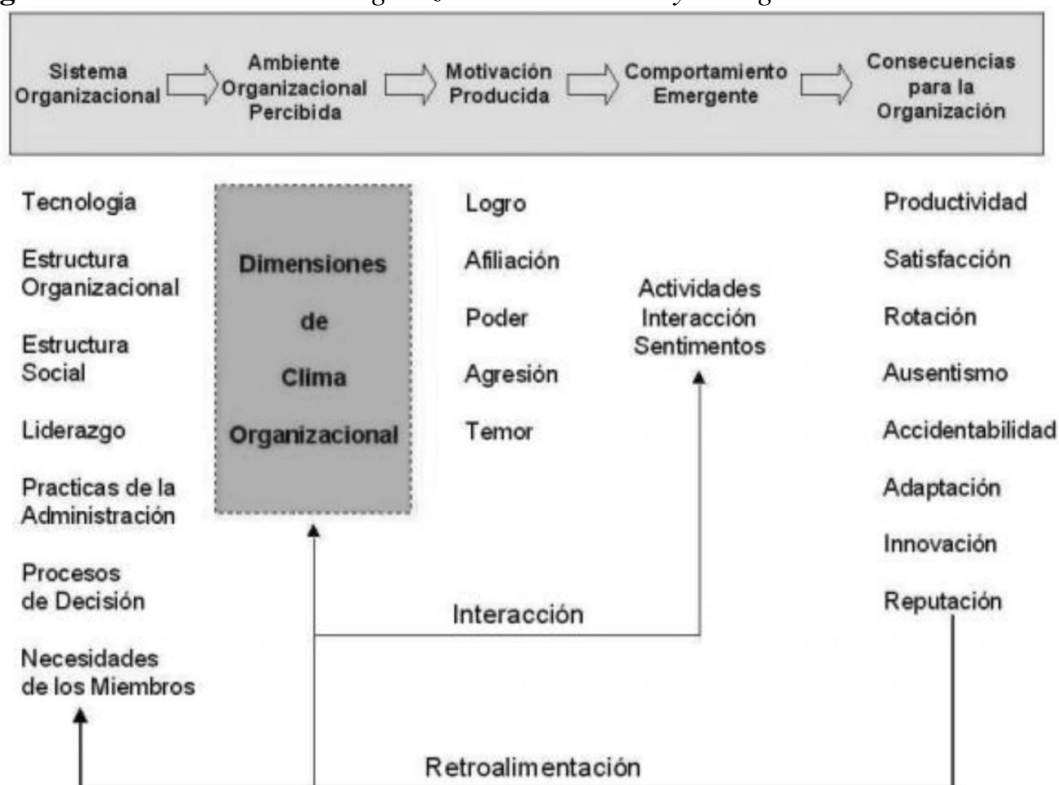
- Tiene un gran impacto en el comportamiento de los integrantes de la organización.
- Puede influir en el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- Lo afectan variables estructurales (estilo de dirección, políticas, planes de gestión, etc.).

2.2.2.3.MODELOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Se han propuesto diversos modelos que permiten una mejor comprensión de los elementos dentro de una organización; a continuación, se presentarán dos (la teoría propone más).

LITWIN Y STRINGER

Figura 7: *Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer*



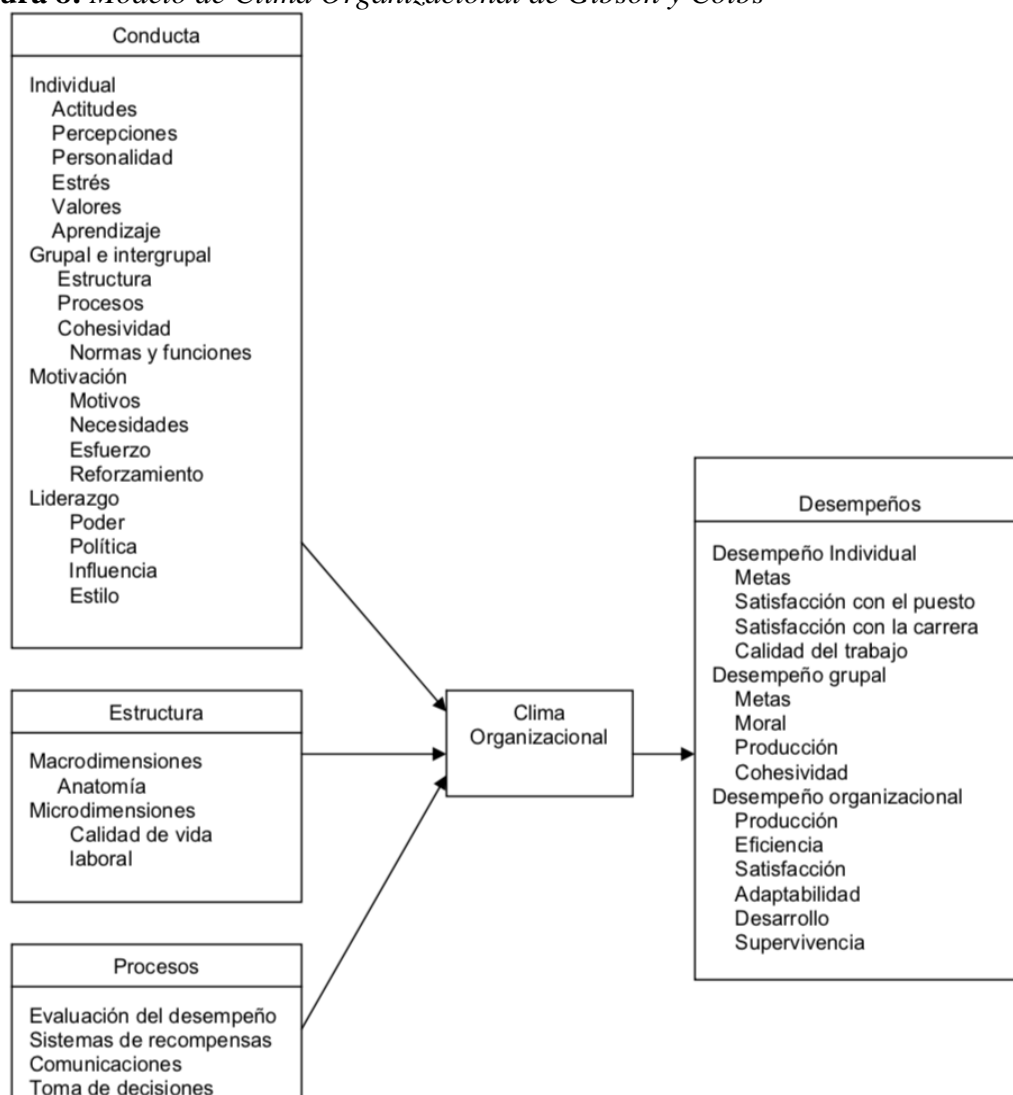
Fuente: Ramos, 2012, p. 88.

Ramos, D. (2012) cita el modelo propuesto por Litwin y Stringer, el cual permite conocer y comprender factores dentro del clima organizacional como: la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, etc. Al evaluar el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Litwin y Stringer (en Goncalves 2011) proponen modelo expuesto en la Figura 7.

GIBSON Y COLBS

Navarro, Santillan & Bustamante (2007) citan al modelo de Gibson y Colbs (1987), quienes relacionan al clima organizacional con la conducta humana, estructura y procesos de organización, proponiendo el siguiente modelo:

Figura 8: Modelo de Clima Organizacional de Gibson y Colbs



Fuente: Navarro, Santillán & Bustamante, 2007, p.30.

2.2.2.4.DIMENSIONES Y MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 3: Instrumentos para evaluar el clima organizacional

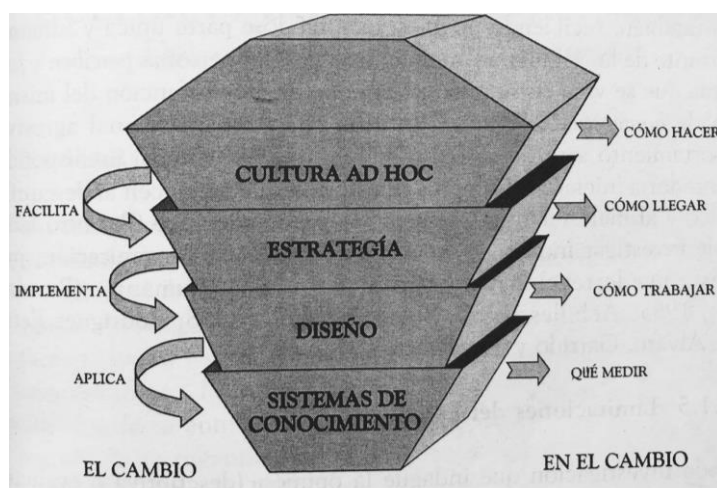
Nombre del Instrumento	Autor
Perfil Organizacional de Likert	Likert
Inventario de Clima Psicológico	Gavin y Howe
Índice de Clima Organizacional	Stern
Cuestionario de Clima Organizacional	James y Sells
Encuesta de Calidad de Empleo	Kahn
Cuestionario Michigan de Evaluación Organizacional	Camman
Escala de Ambientes de Trabajo	Moos
Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional	Halpin y Crofts
Cuestionario Descriptivo del Perfil del Clima Organizacional	Kettering
Cuestionario de Salud Organizacional	Milles
Escalas del Ambiente Universitario	Pace

Fuente: Arias Gallegos, 2013, p48.

A. Dimensiones y Medición del Clima

Pulido en su libro: *Clima organizacional, una medida de éxito*, plantea una prueba para medir categorías del Clima Organizacional, basándose en “*El Modelo Jerárquico de Transformación Organizacional*”, este ayuda a realizar un análisis integral sobre el clima organizacional y de las variables que usa. El presente modelo está basado en el trabajo de: Willem Mastenbroek y el apoyo teórico de: Peiró, Hax & Majluf (Pulido, 2003).

Figura 9: Modelo jerárquico de transformación organizacional



Fuente: Pulido, 2003, p. 23.

La escuela de administración de negocios para graduados ESAN, en coordinación con el Ministerio de Salud (1996) proponen un modelo para analizar el clima organizacional en el sector salud; basándose en los siguientes indicadores: Identificación Institucional; satisfacción personal; valores y creencias; y propensión al cambio (Citado por Pulido, 2003).

El clima organizacional normalmente se mide mediante cuestionarios escritos con respuesta individual, usualmente en escalas de respuesta tipo Likert. Por otro lado, los instrumentos que más se usan para medir el clima organizacional son: Likert Organizational Profile (LOP) o “Perfil de características organizacionales (Brunet; Weinert) de Likert (1974) (Como cita Pulido, 2003).

Como se cita en Caraveo (2004) y en Pulido (2003), Likert medirá la percepción del clima en función a ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: Liderazgo para influir a los colaboradores.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Que acciones y/o procedimientos se toman para motivar a los colaboradores y satisfacer sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: Como se aplican los tipos de comunicación dentro de una organización.
- Las características de los procesos de influencia: Importancia de la interacción e integración entre superiores y subordinados, para lograr objetivos.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: Tipo de información usada para la toma de decisiones y reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en la que se fijan los objetivos y directrices.
- Las características de los procesos de control: Como se ejerce y distribuye el control a través de la organización.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Planificación y capacitación.

Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional depende de seis dimensiones (como se cita en Caraveo, 2004 & Pulido, 2003):

- La estructura: Obligaciones, reglas y políticas de la organización.
- Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía.
- Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración, por un trabajo bien realizado.
- Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de riesgo y/o reto.
- Apoyo: El apoyo y de amistad que perciben en la organización.
- Tolerancia al conflicto: Confianza del empleado en el clima de su organización y la satisfacción frente a este.

En esta investigación se usó el instrumento de medición de Clima organizacional propuesto por el MINSA (2011), en la siguiente tabla se explican las variables y dimensiones usadas por esta.

Tabla 4: *Variables y dimensiones del clima organizacional*

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES
Potencial Humano	“Sistema social interno de la organización, compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños” (MINSA, 2011, p.15).	Liderazgo
		Innovación
		Recompensa
		Confort
Diseño Organizacional	“En esta definición están incorporados: la coordinación de esfuerzos, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad, lo que generalmente se denomina estructura de la organización” (MINSA, 2011, p.15).	Estructura
		Toma de decisiones
		Comunicación Organizacional
		Remuneración

Cultura de la organización	Es indispensable el ambiente en el cual se van a desarrollar, las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento. Convirtiéndose en una organización productiva (MINSA, 2011, p.15).	Identidad
		Conflicto y cooperación
		Motivación

Fuente: Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional, 2011, p. 15.

Elaboración: Propia

2.2.2.5. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional impacta y es impactado por diversos factores internos y externos, de una organización y como esta funciona. En la siguiente figura Arias (2013) expone elementos del clima organizacional según autores de habla inglesa.

Tabla 5. Elementos del clima organizacional según autores de habla inglesa

Nº	ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	Likert	Meyer	Gavin	Litwin	Payne	Forehad	Schneider	Halpin	Brunet	Campbell	Pritchard	Bowers	TOTAL
01	Objetivos	X			X									2
02	Cooperación		X	X			X		X			X		5
03	Liderazgo	X	X					X	X					4
04	Toma de decisiones	X										X	X	3
05	Relaciones interpersonales	X			X		X	X	X			X	X	7
06	Motivación	X					X					X	X	4
07	Control	X				X								2
08	Conformidad		X											1
09	Responsabilidad		X		X									2
10	Perfeccionamiento	X							X					2
11	Confianza			X			X	X						3
12	Autonomía									X	X	X		3
13	Apoyo									X	X	X		3
14	Afecto										X			1
15	Recompensa		X	X	X				X	X	X	X		7
16	Conflicto				X							X		2
17	Obstáculos			X			X							2
18	Procesos	X			X		X		X					4
19	Organización		X			X								2
20	Moral						X		X					2
21	Estructura			X	X			X		X	X	X		6
22	Normas		X											1
23	Riesgos y desafíos			X	X									2
25	Cohesión								X					1
26	Comunicación	X											X	2
27	Flexibilidad e innovación											X	X	2
28	Nuevos empleados							X						1

Fuente: Arias Gallegos, 2013, p48.

Brunet (1987) propone factores que pueden tomarse en cuenta como una medida indirecta del Clima Organizacional (como se cita en Pulido, 2004):

- Mientras la organización sea más grande será más especializada, lo cual puede generar un clima alineado, conformista y con poco compromiso. Mientras exista mayor burocracia y especialización en las actividades, hay mayor posibilidad de que las relaciones sean frías, rutinarias y con poca creatividad.
- Un mal diseño organizacional reduce la eficacia, generando tiempo perdido, conflictos y puede llegar a la sindicalización por la sensación de incertidumbre.
- Si se manejan políticas rígidas y restrictivas, el trabajador puede sentir opresión y en el futuro actuará agresivamente provocando: impuntualidad, ausentismo, mayor rotación, vandalismo, etc.; lo cual generará grandes pérdidas económicas.

Existen diversos factores que pueden llevar a una empresa a entrar en una crisis, no necesariamente económica, también en relación al talento humano. A continuación, consideraremos otras variables relacionadas al clima organizacional.

A. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

“Campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de la organización, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar su eficacia” (Robbins, 2004, p. 8).

Griffin, Phillips & Gully (2017) definen al comportamiento organizacional como “estudio del comportamiento de los individuos en un contexto organizacional, la interfaz entre el comportamiento humano y la organización” (p. 4). También se indica la influencia de este en el éxito personal de los individuos y de la organización.

Individualmente, busca la efectividad en el trabajo de cada individuo; comprender el comportamiento de las personas dentro de su organización, facilitando que ellos entiendan la importancia de su trabajo. Si se tiene trabajadores motivados, participativos, con metas claras y alineadas con la estrategia de negocios, se tendrá como consecuencia empresas efectivas y exitosas (Griffin, Phillips & Gully, 2017).

B. CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins & Judge (2017) indican que “Es un sistema de significados compartidos por los miembros, distinguiendo a una organización de las demás” (Robbins & Judge (2017)).

“La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen, un conjunto de características básicas que valora la organización”. Además, los autores proponen siete características básicas: Innovación y toma de riesgos, atención a los detalles, orientación a los resultados, orientación a gente; orientación a los equipos, dinamismo y estabilidad.

La cultura organizacional tiene una relación directa con la sustentabilidad, ya que las empresas buscan actividades que se mantengan en el tiempo y que puedan generar un impacto constante en su organización, como Robbins & Judge (2017) mencionan:

“Las prácticas de sustentabilidad social se concentran en la manera como los sistemas sociales se ven afectados por las acciones de una organización con el paso del tiempo y; al mismo tiempo, en la forma en la cual los cambios en los sistemas sociales podrían afectar a la organización” (p.533). La figura a continuación representa ¿Cómo se forman las culturas organizacionales?

Figura 10: *¿Cómo se forman las culturas Organizacionales?*



Fuente: Robbins & Judge, 2017, p.541.

El clima organizacional influye en la cultura de la organización. Esta comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en

este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización (Estrada, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009, p 69).

Según lo citado se concluye que existe una relación directa entre el comportamiento organizacional y el clima organizacional, no obstante, las diferencias existentes entre ambos conceptos se mostraran en la siguiente tabla.

Tabla 6: *Diferencia entre clima y cultura organizacional*

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.	Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su organización.
Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas, producto de la dinámica organizacional. (evolución histórica)	Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. (instantánea no histórica)
Es Duradera.	Tiene Carácter temporal.
Precede y fundamenta el clima.	Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.
Medición cualitativa/observación del campo.	Medición cuantitativa/encuesta.

Fuente: MINSA, 2011, Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional, p.17.

Elaboración: Propia.

El MINSA (2011) propuso tres subindicadores para medir la cultura organizacional, estos son: La identidad; el conflicto y cooperación; y la motivación. Cabe resaltar que estos tres conceptos no afectan solo a la cultura organizacional, sino que también pueden generar un impacto entre ellos.

- Identidad: “La identidad de las organizaciones son las formas de relación que se establecen entre los miembros de la propia organización y la de estos con otros individuos, pertenezcan o no a la organización” (Sanz & González, 2005, p.62).
- Conflicto y Cooperación: Es un proceso en el que una de las partes percibe que la otra afectó negativamente algo importante para este (Robbins & Judge, 2017). Al existir un conflicto también se deben proponer vías de solución, ambas partes deben estar dispuestas a *cooperar*; llegando a un acuerdo o solución.
- Motivación: Existen diversas teorías, una de las primeras fue la teoría de las necesidades, en la cual se encuentra la pirámide de Maslow (Robbins & Judge, 2017). “Conjunto de fuerzas que hace que las personas se comporten de determinada forma. Los gerentes intentan motivar a las personas en las organizaciones para que alcancen un alto desempeño” (Griffin, Phillips & Gully, 2017, p.170).

C. POTENCIAL HUMANO

Pulido (2003) define al valor del potencial con las siguientes palabras: “Todas aquellas acciones y estrategias que una organización hace para captar, retener y desarrollar a las personas dentro de un espacio organizacional, su valor, entonces, está determinado por el nivel de desarrollo que alcancen estas personas en la institución” (p.17).

La metodología para el estudio del clima organizacional propuesto por el MINSA (2011) considera al potencial humano como una dimensión para el estudio de clima organizacional y cuatro subindicadores para su medición: Liderazgo, Innovación, Recompensa y confort.

- Liderazgo: Para que exista un liderazgo efectivo Robbins (2004) indica que:

Influir en un grupo de personas es necesario para conseguir las metas deseadas. Puede realizarse de diversas formas, por ejemplo, por jerarquía, los jefes tienen que ejercer

liderazgo solo por el cargo que ocupan. No todos los jefes son líderes, ni todos los líderes son jefes.

- Innovación: Mudar o alterar algo, introduciendo novedades (RAE).
- Recompensa: Suele relacionarse a la remuneración, esperando que mientras hay más dinero, necesariamente también los individuos tendrán un mayor rendimiento. (Dessler, 2009).
- Confort: Bienestar o comodidad (RAE).

D. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Según Robbins & Judge (2017) el diseño organizacional está relacionado a la estructura organizacional. Existen diversos diseños organizacionales, los cuales evolucionan con los cambios en la forma de realizar el trabajo; en conclusión, el diseño organizacional permite crear una estructura organizacional según el contexto de la empresa. Existen esquemas organizacionales para las empresas, las más comunes son: la estructura simple, la burocracia y la estructura matricial.

El MINSA (2011) propone cuatro indicadores para el diseño organizacional, el cual a su vez es una dimensión del clima organizacional; estos son: La estructura, la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

- La Estructura: “Es la forma en la que las actividades del puesto de trabajo se ordenan, agrupan y coordinan formalmente” (Robbins & Judge, 2017, p.493).
- Toma de decisiones: “Es un proceso que consiste en elegir varias alternativas” (Griffin, Phillips & Gully, 2017, p.300).
- Comunicación Organizacional: “La comunicación es la transferencia de información de una persona a otra para crear un sentimiento y comprensión compartidos” (Griffin, Phillips

& Gully, 2017, p.336). Para Robbins (2004) es la “Transferencia y comprensión de resultados dentro de una organización” (p. 284).

E. ¿PRODUCTIVIDAD O RENDIMIENTO?

La productividad está relacionada al desempeño laboral, el cual está relacionado a como se siente el trabajador con su entorno y con él mismo. Como dice Cerejido (2012):

“Hay que distinguir entre rendimiento y resultados. El rendimiento se refiere a las conductas o comportamientos para conseguir y dirigirnos a los resultados; no obstante, los términos: Productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se refieren a los resultados en sí” (p. 129).

A veces se cree que ser productivo se logra trabajando mucho, pero se olvida que una mala orientación, motivación, poca información o no tener un feedback adecuado genera un individuo poco productivo (Cerejido, 2012).

Es un indicador del resultado del impacto global provocado por incrementar las capacitaciones, la moral, la innovación y mejora de los procesos internos además de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado (Torrecilla, 2005, p. 17).

Las empresas a veces actúan para ser más productivas, no obstante, para lograrlo, según Cerejido primero se tiene que tener un buen rendimiento.

2.2.2.6. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL?

El creer que el dinero y/o los premios son los que ayudan a enriquecer la cultura y el clima de la organización es un engaño, estos ayudan a conseguir los resultados con mayor rapidez.

Las empresas deben equilibrar la salud de los individuos con un clima saludable de trabajo (Pulido, 2003).

Estudiar el clima organizacional dentro de una empresa de salud brindará información científica y sistemática, sobre las personas en relación a su entorno laboral y condiciones de trabajo. Esta información facilita la solución de conflictos que pueden impactar en el compromiso y productividad (MINSA, 2011). El clima organizacional en el sector salud tiene muchos efectos, ya que se trabaja directamente con las personas, los trabajadores también pueden enfermarse, por ejemplo, el síndrome de Burnout.

2.2.3. TEATRO

2.2.3.1. ¿QUÉ ES EL TEATRO?

Sergio Arrau (2010) expuso que el teatro es un arte espacio-temporal, ya que se realiza en un determinado espacio y tiempo. Este puede ser texto literario, un local y una representación; no obstante, su esencia es la representación, ya que los dos restantes podrían ser usados con otros fines.

A lo largo de la historia han existido muchos autores y se han dado diversas definiciones; no obstante, la mayoría son subjetivas, guiadas por el entusiasmo; se puede encontrar definiciones sin contenido, pero también se pueden encontrar otras con mucha profundidad.

Arrau cito a Goethe, quien propone que el teatro es un espectáculo que tiene como ideal la síntesis del sonido, color y la plástica, considera al teatro como una alianza tripartida: palabra, música y espectáculo visual.

2.2.3.2. HISTORIA DEL TEATRO

El teatro ha existido desde el origen del ser humano; no obstante, el teatro como los conocemos el día de hoy, evolucionó desde el periodo griego. Este se ha transformado considerablemente, un determinante para ello es el desarrollo del hombre y su contexto social. Richard Schechner como se cita en Ruiz (2009), señala que las primeras expresiones fueron

los rituales; mientras que en la edad Media el teatro era con fines de diversión. En el Siglo XX su crecimiento había eliminado por completo el ritual en Occidente; mas no en Asia y otras culturas. Gracias a este cambio surgen autores como: Stanislavski, Meyerhold, Vajtangov, Artaud para recuperar al *Teatro Ritual*.

Como dice Lombardo y Vaimberg (2015):

“Se puede distinguir entonces entre el rito en el que todos participan en la acción y el teatro fundado en la figuración (ficción), estando destinada esta ficción a un público que no es parte de la ejecución” (p.23).

La diferenciación entre escenario y auditorio surge en el periodo griego, su civilización estaba estrechamente vinculada con el desarrollo teatral, por ello se construyeron teatros en diversas ciudades. Paralelamente el teatro Romano continuó con la construcción de anfiteatros; no obstante, sus representaciones eran distintas a las griegas, expresaban el contexto social de su época.

Según Lombardo y Vaimberg (2015) el diseño de arquitecturas teatrales y estructuras mentales, han ido de la mano a lo largo de la evolución cultural. En el teatro primitivo donde todo el espacio era escenario, ya que todos eran participantes; luego evolucionó surgiendo el auditorio, el cual fue reduciendo en importancia y por consecuencia el escenario ocupaba un mayor espacio; con el tiempo surgieron estructuras como el coro, la orquesta, etc.

El teatro continuó evolucionando no solo en el estilo arquitectónico de sus instalaciones, sino también en técnicas, objetivos, mensajes a transmitir, etc. En la siguiente tabla se citó a Ruiz (2009), en su libro *el arte del actor*, el cual recopila la historia y los aportes de las principales figuras del teatro en el siglo XX. En la tabla solo se mencionan algunos autores, que aportan a la presente investigación.

Tabla 7: Principales figuras del teatro en el siglo XX

<p><i>Konstantin Stanislavski</i> (1863- 1968) Director, actor y maestro.</p>	<p>Busca la verdad en el arte, dotar al actor de psicotécnica rigurosa y de unos principios éticos sólidos con los que elevar su oficio a la categoría de arte” (Ruiz, 2009, pp.30).</p>
<p><i>Bertolt Brecht</i> Teatro épico o Dialéctico (1898-1956) Dramaturgo, poeta, director y teórico de escena.</p>	<p>Perseguía un teatro en el que el espectador formará una actitud crítica y socialmente argumentativa frente a lo que se observaba (Ruiz, 2009, pp.44).</p>
<p><i>Augusto Boal</i> Teatro del oprimido (1931-2009)</p>	<p>Boal construyó todo un engranaje de técnicas de actuación, por medio de la representación, permitía resolver problemáticas de índole social o interpersonal (Ruiz, 2009, pp.46).</p>
<p><i>Jerzy Grotowski</i> Teatro pobre (1933-1999) Director de teatro e investigador de las artes rituales.</p>	<p>“El actor a través de la actuación, trataba de desprovenerse de las máscaras sociales y mostrarse como ser humano en un acto de total sinceridad” (Ruiz, 2009, pp.47).</p>

Fuente: Ruiz Borja, 2009, El arte del actor en el siglo XX. Un recorrido teórico y práctico por las vanguardias

Elaboración: Propia.

2.2.3.3. EL TEATRO COMO MEDIO

García-Huidobro (1996) comienza su investigación ante la necesidad de nuevas metodologías para optimizar el proceso de aprendizaje, dañado por la segunda guerra mundial.

Existen cuatro tendencias por las que ha pasado la pedagogía teatral:

- **Tendencia Neoclásica:** La profesionalización del oficio teatral era el objetivo más importante de la pedagogía teatral, mantener la técnica teatral y su tradición.
- **Tendencia de Progresismo liberal:** Donde lo importante es el desarrollo afectivo, afirmando que el hombre por naturaleza es expresivo.
- **Tendencia Radical:** Se interpreta el sistema social en base al rol político-cultural del teatro.
- **Tendencia del Socialismo Crítico:** La necesidad del alumno de expresar sus emociones y como el teatro puede influir en su desarrollo. El alumno decide si alcanzar o no la profesionalización en el teatro.

En el prólogo de la investigación realizada por Astrosky & Holowatuck (2009) el especialista Raúl Serrano (2001) plantea:

A estas alturas de nuestro discurso alguien puede preguntar: ¿Es posible un método o un sistema destinado a crear?, y la confusión, la misma que habita muchas escuelas de teatro. Primero es necesario distinguir entre la pedagogía teatral y la práctica creativa, esta última no es enseñable, queda la estrategia educacional que genera ámbitos propicios para el “desarrollo” de la personalidad creadora del alumno, con todas las dificultades que esto implica. En segundo lugar, el pragmatismo de un manual sólo es admisible cuando proviene del resultado de *un corpus de doctrina pedagógica* extenso, coherente y sistemático, cuando es el producto de una actitud científica y racional (p.1).

Para plantear el modelo; se examinó textos de determinados autores que afirman, en base a investigaciones, la posibilidad de aplicar el teatro en otros campos: pedagogía, psicología, entre otros. Los siguientes autores han investigado al teatro como medio, aplicándolo en otros ámbitos de la vida humana:

A. SEGÚN JORGE HOLOWATUCK Y DÉBORA ASTROSKY (2009) EN EL TEXTO “MANUAL DE JUEGOS Y EJERCICIOS TEATRALES”

Holowatuck y Astrosky son actores, pedagogos e investigadores teatrales. Ellos jerarquizaron y ordenaron el material referente a la enseñanza del teatro; escribieron y describieron juegos y ejercicios; finalmente plantearon reflexiones y apuntes.

“Si el teatro es el arte de representar la experiencia del mundo y la educación ayuda a la transformación del mismo, sólo ambos como protagonistas, nos permitirán descubrir todo lo que se puede hacer, decir y pensar” (Holovatuck & Astrosky, 2009).

Según Raúl Serrano en esta época, en la que se busca el desarrollo de las ciencias humanas, se puede aspirar a una pedagogía teatral no contradictoria. Siguiendo los requisitos planteados surgirán ejercicios y sus fundamentaciones, a través de la práctica de la docencia (Holovatuck & Astrosky, 2009).

Los autores resaltan la importancia del Caldeamiento dentro de la estructura de una sesión, *calentamiento rompe hielo*, son los ejercicios que predisponen al individuo a determinada actividad. Con estos ejercicios se puede trabajar diversos aspectos: la integración, confianza y desinhibición; además de optimizar los resultados del plan de clase. Se debe aplicar al inicio de cada sesión y procurar no aplicar los mismos ejercicios. Al brindar estas herramientas a un individuo, este puede crear su rutina propia de caldeamiento, aprendiendo a escuchar a su cuerpo.

El manual proporciona más de 100 ejercicios para aplicar; cada uno se explica detalladamente junto a diversas formas de aplicación de acuerdo a: nivel del grupo, número de personas, edades, entre otros factores a considerar antes de su adaptación y/o aplicación. En el ANEXO 10 se exponen los ejercicios usados de estos autores para las sesiones.

Los autores también exponen los elementos de la didáctica: planeamiento, conducción y evaluación. El planeamiento permite que *plan sea flexible y orientador de la acción, es*

coherente, encuadrado y ajustado a la realidad donde se aplicará (considerar las necesidades y recursos).

Holovatuck & Astrosky (2009) proponen *reflexiones para los docentes*. A continuación, se expondrán algunas, las cuales ayudan a brindar pautas de aplicación a la presente investigación.

Tabla 8: *Algunas Reflexiones para los docentes propuesto por Holovatuck & Astrosky*

DIAGNÓSTICO	DISPONIBILIDAD
Es importante realizar un diagnóstico de las condiciones actuales del grupo, para tener un punto de partida para la creación, planteamiento y proceso de aprendizaje de las estrategias.	Dejar todo lo no relacionado a las sesiones fuera de la clase (problemas, mal humor, cansancio, etc.), predisponerse física, mental y emocionalmente, a través de: ropa cómoda, música, estiramientos y respiración. <i>Somos la materia prima de nuestra investigación.</i>
ESTIMULACIÓN	CONFIANZA
El teatro “no” propone modelos absolutos, por el contrario, son flexibles, para encontrar nuevas formas, el docente es responsable de inhibir o desarrollar la creatividad, por lo que se debe respetar y considerar que no todos avanzan al mismo ritmo.	Priorizar la confianza entre los involucrados, sin subestimar capacidades, por falta de confianza. Considerar la edad de los alumnos (un niño no reaccionará igual que un adulto). Finalmente, la cultura y educación generan barreras físicas y los ejercicios necesitan de desinhibición en este aspecto.
ACERCA DE LA DINÁMICA	ESPACIO DE TRABAJO
El manual propone desde dinámicas grupales, hasta en parejas. Al avanzar con la aplicación se debe ajustar el instrumento y ser más minuciosos. El coordinador debe identificar cuando hay preferencias o conflictos en las sesiones. Es importante rotar las parejas.	El espacio de trabajo, es el lugar íntimo donde los integrantes crean, comparten y son vulnerables, es importante que este se mantenga sin mobiliario inútil, espejos, limpio; preferiblemente cerrado, sin miradas externas ni sonidos y no debe ser ni muy grande ni muy pequeño.

Fuente: Holovatuck & Astrosky, 2009, *Manual de juegos y ejercicios teatrales*.

Elaboración: Propia

Holovatuck & Astrosky (2009), indican que para la aplicación de las sesiones se comienza con la planificación didáctica, elaborada por el docente en función de la tarea, espacio y tiempo determinado. Existen diferentes tipos de planificación: por programa (centrado en los contenidos), anual, por unidad didáctica, por plan de clase, por elementos de planificación, por objetivos y por contenidos: actividades, recursos y evaluación. (p.56). En la siguiente figura se presenta el proceso del planeamiento.

Figura 11: Planeamiento propuesto por Holovatuck & Astrosky



Fuente: Holovatuck & Astrosky, 2009, *Manual de juegos y ejercicios teatrales*.

Elaboración: Propia.

Los investigadores proponen una evaluación en base a un corte transversal y arbitrario, en este se determinan los cambios de conducta que se lograron respecto a lo que se esperaba. Al evaluar no se califica ni clasifica (se evalúan los procesos, conductas y comportamientos). Esta etapa no es una más, tampoco la última; por el contrario, se evalúa constantemente ya que ayuda a ajustar las tareas futuras.

La evaluación es cooperativa y se puede realizar de las siguientes formas: autoevaluación, evaluación de compañeros y evaluación de docentes. La primera debe ser desarrollada por el

docente haciendo preguntas conducidas (respecto a datos solicitados, cuestionarios, charlas y ejercicios), espontaneas (datos que alumnos dan espontáneamente, explicaciones, comentarios, preguntas y opiniones) y mixtas (preguntas amplias y vagas, respuestas desde cada percepción).

En conclusión, ambos investigadores ofrecen un manual detallando los ejercicios a aplicar y cómo hacerlo; sin embargo, cada instructor establece una estructura propia, de acuerdo a la necesidad de cada grupo. El manual da esta posibilidad de adaptación, en el caso de ser conveniente o necesario.

Este libro no intenta ser ningún recetario. Creemos que cuando ustedes tomen contacto con el material este les provocará nuevas ideas y formulaciones para seguir desarrollando. Este manual intenta ser punto de partida y no de llegada, simplemente un estímulo organizado para nuevas creaciones (Holovattuck & Astrosky, 2009, p.23).

B. SEGÚN VERONICA GARCÍA-HUIDOBRO (1996) EN EL TEXTO “MANUAL DE PEDAGOGÍA TEATRAL”

La investigadora García-Huidobro escribió *El Manual de pedagogía teatral* luego de una sistematización realizada durante 13 años investigando como pedagoga teatral. Esta investigación se realiza desde sus tres áreas de inserción: curricular, extra programática y terapéutica (García-Huidobro, 1996).

“Desde 1982 hasta hoy, he sido testigo de la capacidad de evolución del juego en el ser humano y de las características que adopta al alcanzar las cuatro etapas de desarrollo: 0 a 25 años de edad” (García-Huidobro, 1996, p. 9).

El manual señala que las actividades teatrales deben abarcar los aspectos cognitivo, psicomotriz y afectivo. Es posible desarrollar la capacidad afectiva para expresarse a través de la dramatización en obras teatrales. Se descubre en la expresión escénica los beneficios de la creatividad y el mundo afectivo; además, impulsa al individuo a descubrir nuevas capacidades,

como ellas pueden impactar en su vida y en su comunidad.

El recurso metodológico utilizado por la pedagogía teatral es la sesión de expresión dramática. Los facilitadores, maestro-actor, serán los encargados de asumir los diferentes perfiles de los alumnos, según García-Huidobro el 50%, equivale al alumno y el otro 50% es responsabilidad del facilitador.

La autora propone 5 principios o ejes de los que se servirá la pedagogía teatral: Metodología Activa (Trabajar con el mundo afectivo de las personas), desarrollo de la vocación humana, entender la capacidad del juego dramático como recurso (el teatro no es un fin en sí mismo, sino un medio al servicio), respetar las posibilidades de los alumnos (libre expresión), entender a la herramienta no como una técnica (actitud educativa) y privilegiar el proceso no el resultado (p.18).

La investigación propone una metodología dividida en dos fases: Preparación y desarrollo. En el ANEXO 4 se expone la fase de preparación, utilizada por la presente investigación.

La autora propone el instrumento para aplicar su pedagogía, llamándola “*Sesión de expresión dramática*”, se puede aplicar, previa adaptación, a otros ámbitos como: escuelas de educación especial, cunas, jardines infantiles, talleres fuera del ámbito escolar, institutos culturales para adultos o jóvenes, universidades, institutos profesionales, centros de la tercera edad, instituciones de rehabilitación, etcétera. Este recurso metodológico busca el desarrollo de la parte afectiva de las personas.

Cada *sesión de expresión dramática* respeta una estructura de cinco partes, propuestas por Tomás Motos y Francisco Tejedo (García-Huidobro, 1996):

- Expresión: Un ejercicio como mínimo en cada sesión. Buscan diferenciar la realidad y la fantasía; desarrolla la capacidad de juego y dependerá de la edad del alumno.

- Creatividad Vocal: Uno o dos ejercicios como mínimo en cada sesión; buscan la conciencia del aparato vocal y habilidades expresivas de la voz.
- Sensibilización: Incrementan la percepción y capacidad sensorial para responder a los estímulos sensoriales de su mundo personal y entorno. Un ejercicio por sesión como mínimo.
- Creatividad Corporal: Uno o dos ejercicios como mínimo en cada sesión. Lograr la conciencia corporal, la relación con el espacio: objetos físicos, otras personas, y ejercitar las habilidades expresivas del cuerpo.
- Preliminares: Uno o dos ejercicios como mínimo en cada sesión, de acuerdo a la etapa y duración de la sesión. Lúdicos, sorprendidos, físicos (uso del cuerpo); generarán confianza y aceptación colectiva.

C. TROZZO & SAMPEDRO (2003) EN EL TEXTO “DIDÁCTICA DEL TEATRO I”

Trozzo & Sampedro (2003) consideran al teatro como una estrategia para generar cambios en personas de cualquier edad u origen. Citaron a Arístides Vargas (2002) con la siguiente frase:

“Es muy difícil decir cuál es la función del artista en estos tiempos, lo cierto es que la experiencia teatral invita a ensayar una realidad paralela, esta es importante ya que puede ayudar a prevenir sucesos a futuro. Asistir al teatro y ver ensayada la posibilidad de cambio, invita y conmueve, en el sentido de moverme a ser partícipe del cambio” (p.3).

En la Figura 12, Trozzo & Sampedro (2003) plantean un modo de *organización posible*, tomando como soporte los contenidos de teatro. Se agrupan en ejes organizadores que a su vez abordan un aspecto metodológico importante que cada profesor *investigará y adoptará*, de acuerdo a lo que requiera.

- La *exploración perspectiva* se refiere a la parte sensorial, realizada a través de ejercicios

de percepción y sensorialidad. Luego de su aplicación se espera un individuo sensible, enriquecido y atento.

- La *producción* hace referencia a la capacidad de comunicación de mensajes estéticamente, con intenciones expresivas y comunicativas.
- La *comprensión y apreciación de referentes*, aprender a apreciar productos artísticos es una base para comenzar a analizar procesos más conceptuales, fundamentales y complejos en contextos más universales.
- La *integración de lenguajes artísticos*.

Figura 12: Un criterio de organización, propuesto por Trozzo & Sampedro



Fuente: Trozzo & Sampedro (2003), Didáctica del teatro I, p. 34.

Elaboración: Propia.

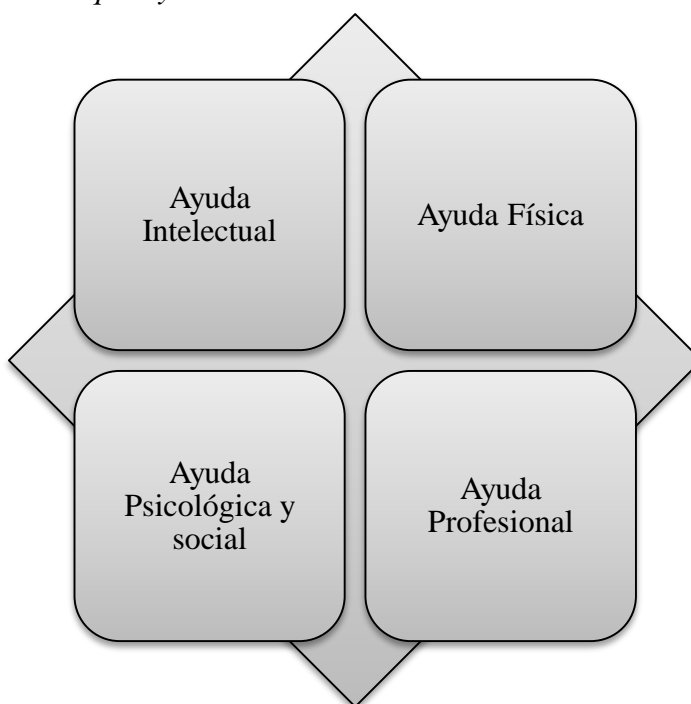
Ambos autores proponen un Banco de Ejercicios, como ellos lo llaman *un sabroso menú*, explicándolos y brindando la posibilidad de modificarlos. Antes del diseño se tomará en cuenta: los destinatarios (edades, intereses, etc.); los contenidos (capacidades a desarrollar, que contenidos permiten la construcción de los aprendizajes, como graduar contenidos, etc.); las

estrategias de enseñanza y aprendizaje (cuales usar, como adaptar los ejercicios, etc.); los momentos de la clase (como motivar, como articular actividades, que instrumento de evaluación se usara, etc.); y el proceso general de la asignatura.

D. ARRAU (2010) EN EL TEXTO EL ARTE TEATRAL: EL TEATRO UTILIZADO COMO MEDIO

Arrau (2010) investiga como el teatro puede ser usado como un medio para la mejora de un individuo. En el texto se afirma que todas las personas tenemos un rol en el mundo y usando al teatro, como instrumento, podremos afirmar nuestra personalidad. En su libro se proponen cuatro campos en los que esta puede impactar: Aspecto físico, psicológico, social y como ayuda profesional. En la siguiente figura se representa cada uno de los campos en los que afecta:

Figura 13: *Campos a los que ayuda el teatro*



Fuente: Sergio Arrau (2010), el arte teatral.

Elaboración: Propia

En relación a la *ayuda Intelectual*, se indica que el teatro desarrolla en la persona, la imaginación creadora (no es exclusiva de los actores), esta se desarrolla y puede ser útil para

comerciantes, ingenieros, agricultores, etc. El teatro propone métodos para actores que permitirán su desarrollo, también pueden ser usados por cualquier persona.

Dentro del campo intelectual se involucran campos como la concentración, memoria y agilidad mental. La concentración ayudará a enfocar toda la atención en un objetivo; también se desarrolla la memoria y la agilidad mental, estos permitirán una reacción rápida ante situaciones no esperadas. Todos los campos mencionados previamente pueden trabajarse a través de ejercicios sistemáticos empleados en la preparación teatral.

En relación a la ayuda física el autor propone dos aspectos a desarrollar: la postura y la voz. La primera se refiere al dominio corporal y expresión física de un mensaje; se comienza con la relajación, en búsqueda del control muscular, eliminando tensiones. La segunda hace referencia a la correcta forma de emitir sonidos, como respirar bien, jugar con la voz, identificar dislalias o problemas; ayudará a perfeccionar la comunicación.

En relación a la ayuda psicológica y social el autor identifica dos factores: uno mismo y el resto. *Con uno mismo* permitirá desarrollar la seguridad y en consecuencia las relaciones sociales mejorarán. Por esta razón el teatro también es de uso terapéutico, un ejemplo es el psicodrama.

Finalmente, la investigación propone: ayuda profesional, esta se relaciona al impacto del teatro en la vida laboral.

El estrés, los problemas, la presión laboral, entre otros factores dentro o fuera del trabajo; pueden afectar el día a día de las personas. El teatro no es una solución inmediata a estas situaciones negativas, pero proporcionan herramientas para superarlas exitosamente.

E. AUGUSTO BOAL (2013), TEATRO DEL OPRIMIDO

“El Teatro del Oprimido es teatro en la acepción más arcaica de la palabra: todos los seres humanos son actores, porque actúan, y espectadores, porque observan. El Teatro del Oprimido es una más entre todas las formas de teatro” (Boal, 2002, p.21).

El libro propone un sistema, para actores y no actores, de ejercicios, juegos, técnicas de teatro imagen y técnicas de ensayo. El teatro existe en todos los seres humanos, como se dice en esta investigación: *el lenguaje teatral es el lenguaje humano por excelencia*; no obstante, las personas ignoran que están haciendo teatro.

“El teatro es una forma de conocimiento y debe ser también un medio de transformar la sociedad. Puede ayudarnos a construir el futuro, en vez de esperar pasivamente a que llegue” (Boal, 2002, p.24).

Boal (2013) planteó una corriente teatral que ha ayudado en diversos campos de la vida humana. El teatro del oprimido se divide en: teatro imagen, teatro invisible y el teatro foro.

- **Teatro imagen**

Comenzó como imagen de transición, tenía como objetivo ayudar a los participantes a través de imágenes. Debatir un problema sin usar palabras, utilizando como herramienta solo los cuerpos (posturas corporales, expresiones faciales, distancias y proximidades, etc.) y objetos.

Se pide a los espectadores tomar el papel de escultores y realizar un conjunto de estatuas, que visualmente expresen un pensamiento colectivo. En diversos lugares del mundo se aplicó con la premisa: “explique con el cuerpo determinada situación social”.

- **Teatro invisible**

Este cuenta con un texto escrito que será la base para el foro, se modificará por las circunstancias para adaptarse a los actores; el tema debe ser de interés actual. Se estructurará una escena que los actores representarán como si estuvieran en un teatro tradicional; no obstante, la presentación será en un lugar distinto.

El objetivo es que los espectadores no sepan que es una escena armada, buscando su reflexión frente al tema representado. El espectador se vuelve protagonista de una acción sin ser consciente de ello.

- **Teatro Foro**

El teatro foro es una lucha (discusión) o juego con reglas, estas pueden modificarse, pero siempre existirán. Ya que son necesario regular las discusiones para no llegar a un foro salvaje, donde cada uno hace lo que quiere y representa a quien se le ocurra. Estas reglas se descubrieron para generar el efecto deseado y entender porque se produce la situación opresiva.

F. CREACIÓN DE UN MODELO APLICABLE AL CLIMA ORGANIZACIONAL

El juego teatral permite que los alumnos puedan ensayar diversas posibilidades y representar situaciones, la cuales les permitirán comprender el punto de vista de los demás y comprometerse con el rol que desempeñan (Trozzo & Sampedro, 2004).

- **Fundamentación del modelo**

El modelo se creó tomando como base la propuesta de autores citados anteriormente, quienes proponen que el teatro, afecta a diversos campos de la vida humana.

Uno de los textos es el manual de Pedagogía teatral, el cual indica que las actividades teatrales abarcan categorías de los dominios cognitivo, psicomotriz y afectivo, respectivamente (García, 1996).

Arrau (2010) en *el teatro como medio* también propone campos en los que el teatro puede impactar, como el las llamadas ayudas, mencionadas previamente.

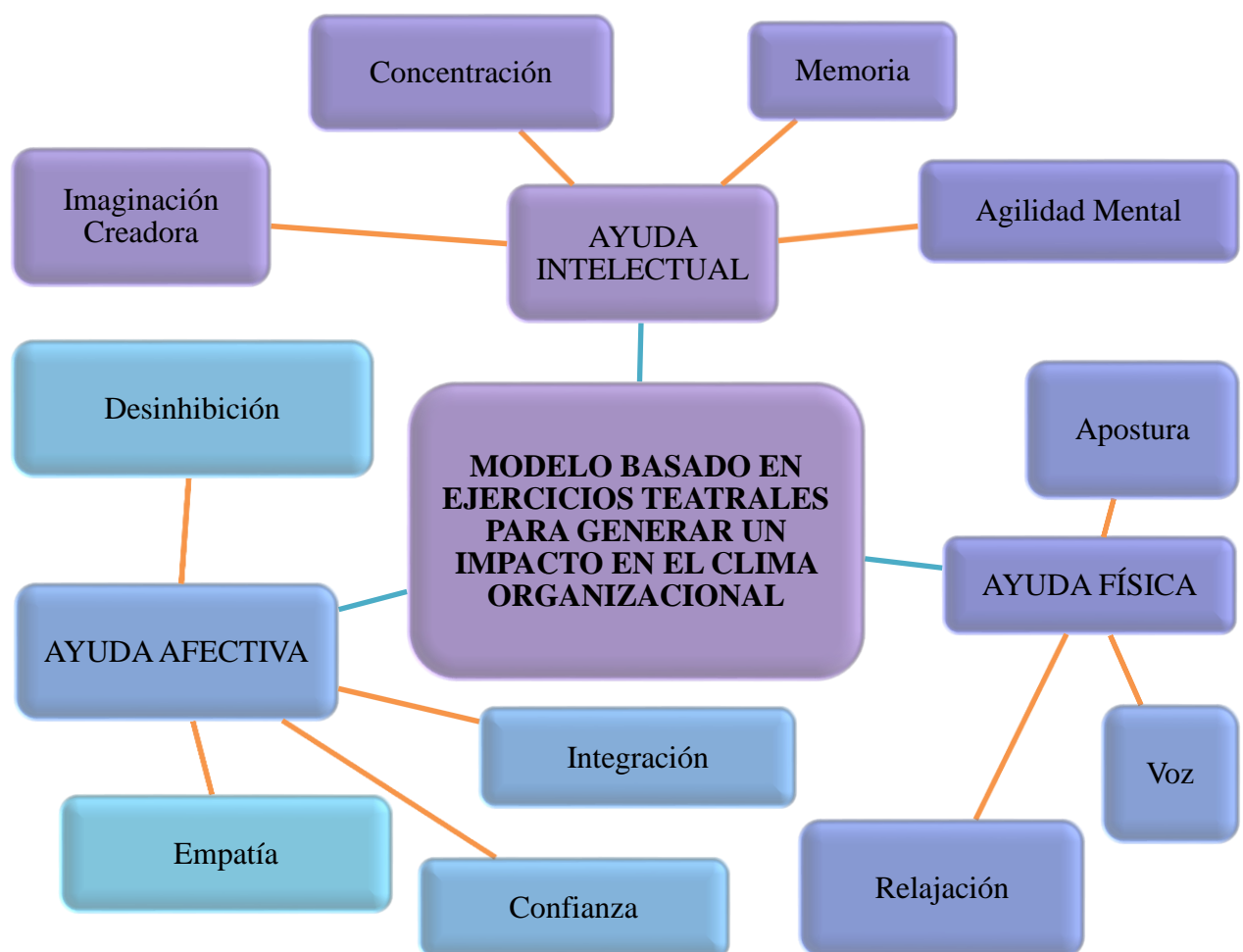
Astrosky & Holowatuck (2009) proponen más de 100 ejercicios y variantes para su aplicación, en sus explicaciones se incluye el objetivo de cada ejercicio y en qué momento de avance grupal se podrían aplicar.

Por otra parte, se tomó las dimensiones propuestas por el MINSA (2011) para medir el clima organizacional, y para medir el modelo, se usaron dimensiones propuestas por los autores citados previamente.

Los subindicadores utilizados son aplicables tanto a la práctica teatral como a otros campos de la vida, es por ello que se intentará generar un impacto en los subindicadores del clima organizacional.

La siguiente figura es el aporte principal de la presente investigación. Es el modelo basado en ejercicios teatrales, este se armó tomando como bases variables que son impactadas por el trabajo teatral y aplicable a cualquier grupo humano.

Figura 14: *Modelo basado en ejercicios teatrales aplicable al clima organizacional*



Elaboración: Propia

- **Objetivos de la propuesta**

Este modelo fue la base para la estructura a seguir durante las 14 sesiones, de acuerdo a la organización. También facilitó la elección de ejercicios, juegos y dinámicas; brindándoles la flexibilidad necesaria para cambiarlas o modificarlas si así se requiere. Finalmente permite el análisis de resultados.

2.2.4. CLÍNICA MELO DE REPRODUCCIÓN Y GENÉTICA

2.2.4.1. HISTORIA

La clínica Melo de Reproducción y Genética está especializada en fertilidad y ginecología. Con casi 15 años en el mercado como empresa familiar, empezó con servicios de ginecología y obstetricia. Fue fundada como consultorio por un médico ginecólogo.

Comenzó a funcionar frente al Hospital Honorio Delgado; al inicio contaba con tres habitaciones y un baño, dos enfermeras, personal de limpieza y el dueño, quien a su vez cumplía la función de médico. Después de 5 años se invirtió en un nuevo local. Este se encontraba en el distrito de Yanahuara. Por un tiempo se utilizaron ambos locales; no obstante, luego se realizó el traslado definitivo al local de Yanahuara.

Se implementaron las instalaciones, el número de trabajadores incrementó y se contrató un administrador.

A la actualidad ya se implementó un primer, segundo y tercer piso, se cuenta con el permiso para realizar procedimientos más complejos, y también camillas de descanso. La clínica aún está en crecimiento y expansión.

2.2.4.2. MISIÓN

“Facilitamos la formación y desarrollo de nuevas vidas de forma sana, manteniendo una comunicación personalizada con nuestros pacientes. Buscar su máxima satisfacción mediante una constante capacitación de personal, desarrollo en investigación y tecnología” (Clínica Melo de Reproducción y Genética, 2016).

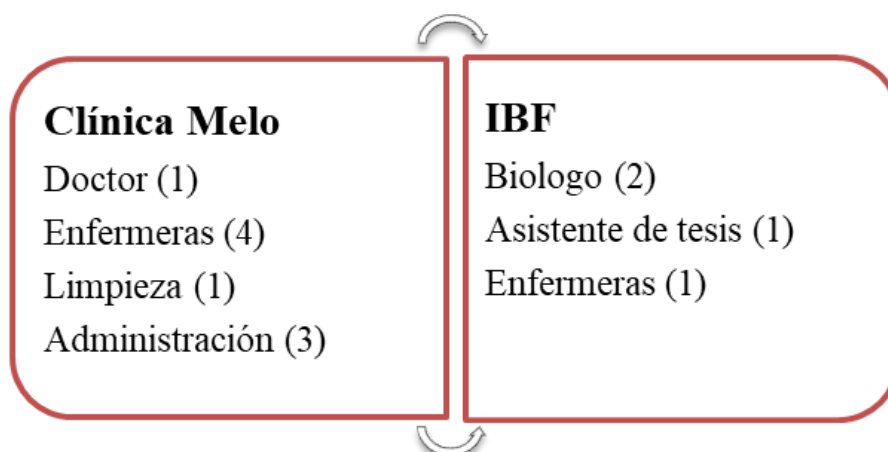
2.2.4.3. VISIÓN

“Como empresa especializada en la mujer buscamos ser líderes en la medicina reproductiva y fetal en toda la región sur. Incorporando estándares más altos de calidad técnico científico, humanista, promover la investigación y ayuda social al 2020” (Clínica Melo de Reproducción y genética, 2016).

2.2.4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Clínica Melo de reproducción y genética durante su crecimiento se diversificó, y creó el “Instituto de biomedicina y fertilidad (IBF)”; ambas empresas operan en las mismas instalaciones, en la siguiente figura se apreciarán los trabajadores de ambas instituciones.

Figura 15. *Trabajadores de la clínica Melo y del IBF*



Elaboración: Propia

Fuente: Administrador de la Clínica Melo

La presente empresa no cuenta con un organigrama actualizado; por ello cabe resaltar que, aunque la empresa se diversificó, los trabajadores siguen realizando sus labores tal cual lo hacían cuando era una sola y están bajo la misma administración.

2.2.4.5. VALORES

- Integridad.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad.

- Excelencia.
- Actitud Positiva.
- Comunicación.
- Criterio.
- Vocación de servicio.

2.2.4.6.SERVICIOS QUE SE BRINDAN

La Clínica Melo cuenta con diversos servicios los cuales se dividen en 3 unidades de negocio:

A. REPRODUCCIÓN HUMANA

Se brindan servicios en relación a la *infertilidad tratamientos y estudios*; se ofrecen servicios con el objetivo de incrementar las posibilidades de embarazo de los clientes a través de tratamientos y técnicas de reproducción asistida.

“Nuestro propósito es proporcionar una información simple y concisa sobre el diagnóstico y tratamiento de la esterilidad, y adaptarnos al máximo a las características y necesidades de cada pareja” (Melo Clínica de reproducción y genética).

Se ofrecen los siguientes servicios de reproducción:

- Estudio integral y tratamiento de la pareja infértil.
- Estudio de factor masculino.
- Seminograma y otras pruebas espermáticas.
- Tratamiento de la pareja infértil.
- Fecundación in vitro con embriones donados.
- Diagnóstico genético preimplantacional (DGP) de los embriones.
- Embarazo y Parto.
- Endocrinología ginecológica.

B. OBSTRETICIA

Se brindan servicios en relacionados al embarazo, su control y salud; el objetivo es un embarazo sin contratiempos, que la mamá y el bebé sean y estén saludables. Se cuenta con sala de operaciones y tecnología necesaria para acompañar a las mujeres desde la concepción hasta el día de nacimiento, Se ofrecen los siguientes servicios:

- Preparación Antes del embarazo.
- Hábitos y alimentación.
- Ecografía obstétrica 3D-4D.
- Fases del embarazo.
- Control del embarazo.
- Parto y cesárea.
- La lactancia materna.
- Tamizaje prenatal del primer trimestre.

C. IBF

- Laboratorio de andrología.
- Laboratorio de embriología.

3. HIPÓTESIS

Dado que diversos autores han investigado y comprobado el impacto de la práctica teatral en diversos aspectos de la vida, este estudio propone su aplicación en los recursos humanos, específicamente clima organizacional. Además, se aprovechó el interés de la Clínica Melo de Reproducción y Genética por aplicar estrategias para la mejora de su clima organizacional.

Se propuso analizar el clima organizacional de la institución y paralelamente aplicar el modelo basado en ejercicios teatrales en la misma para analizar los efectos que se podrían presentar. Siendo nuestra hipótesis específicamente:

“Luego de la implementación de un modelo basado en ejercicios teatrales se identificará una mejora en el clima organizacional de la Clínica Melo de Reproducción y Genética 2018”.

CAPITULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Tabla 9: Cuadro de operacionalización de variables

Variable	Indicadores	Subindicadores	Ítems	Escala de medición e instrumento
Clima Organizacional (Variable dependiente)	Potencial Humano	Liderazgo	7, 19	Escala: Ordinal. Instrumento: Cuestionario, Likert.
		Innovación	4, 5, 12, 17	
		Recompensa	11, 16, 21	
		Confort	18, 25	
	Diseño Organizacional	Estructura	10, 13	Escala: Ordinal. Instrumento: Cuestionario, Likert.
		Toma de decisiones	3, 14	
		Comunicación Organizacional	29, 30, 34	
		Remuneración	6, 27	
	Cultura de la organización	Identidad	20, 23, 31	Escala: Ordinal. Instrumento: Cuestionario, Likert.
		Conflicto y cooperación	24, 26	
		Motivación	1, 8, 33	
Modelo Basado en Ejercicios teatrales (variable independiente)	Ayuda Afectiva	Integración		Escala: Ordinal. Instrumento: Guía de observación de la sesión de expresión dramática.
		Empatía		
		Confianza		
		Desinhibición		

	Ayuda Física	Apostura		Escala: Ordinal. Instrumento: Guía de observación de la sesión de expresión dramática.
		Relajación		
		Voz		
	Ayuda Intelectual	Imaginación creadora		Escala: Ordinal. Instrumento: Guía de observación de la sesión de expresión dramática.
		Concentración		
		Memoria		
		Agilidad Mental		

Elaboración: Propia.

Fuente: Propia.

2. ENFOQUE DEL ESTUDIO

“Un método mixto es un grupo de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de una investigación. Incluye una recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, finalmente integrarlos y discutirlos” (Hernández et al., 2014, p. 580).

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir un enfoque mixto. Se recolectó datos cuantitativos antes y después de aplicar los ejercicios teatrales. Cualitativamente por medio de observación y retroalimentación, para analizar el avance de los participantes durante la aplicación de las sesiones.

3. ALCANCE O NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El alcance o nivel de la investigación es exploratorio – descriptivo. Exploratorio, ya que se investigó un tema poco estudiado; y descriptivo porque se detalló las reacciones del grupo frente a la aplicación de las sesiones

La variable independiente son los ejercicios teatrales y la variable dependiente: el clima organizacional.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es de diseño cuasi-experimental, ya que se realizaron estudios antes y después de la intervención. Además, se manipuló un grupo ya existente y se realizó en un periodo específico de tiempo.

5. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población fue de 11 trabajadores, considerando criterios de inclusión. El muestreo fue por conveniencia no probabilística, por la proximidad y accesibilidad de los sujetos a investigar, es decir la muestra también será de 11 individuos.

6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Tabla 10: *Técnicas e instrumentos a usarse en la presente investigación*

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Guía de observación: Escala de clasificación.
Encuesta	Escrita: Cuestionario para el estudio del clima organizacional – MINSA.
Modelo basado en ejercicios de actuación aplicable al clima Organizacional	Estructura de las 14 sesiones. Sesión de Expresión Dramática.

Elaboración: Propia.

Fuente: Propia.

6.1. TÉCNICAS

A. OBSERVACIÓN

Rodríguez, Gil & García (1996) indican que la observación participativa es un método interactivo para recoger información que requiere de la implicación del observador en los

acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, implicándose afectivamente (como se cita en Rekalde, Vizcarra & Macazaga, 2013, p. 207).

No solo es contemplar, debe existir una concentración e interés por las situaciones sociales, adentrarse en cada detalle, suceso, evento e interacción; con un papel activo, de reflexión permanente (Hernández et al, 2014, p.399).

La observación identificó progresivamente que ejercicios funcionaban más con el grupo y ajustar la metodología durante las sesiones. El observador tuvo una participación activa.

B. ENCUESTA

“La encuesta es un método descriptivo para detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc. Es el término medio entre la observación y la experimentación” (Torres, Paz & Salazar, 2006, p5).

6.2. INSTRUMENTOS

A. GUÍA DE OBSERVACIÓN

La observación permitió evaluar inmediatamente, mediante una escala Likert se calificó el desenvolvimiento de cada sub indicador y se registró los comentarios, comportamientos o cambios importantes durante cada sesión de expresión dramática.

B. CUESTIONARIO

“Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández et al, 2014, p.217).

7. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTOS

7.1. CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (MINSAL, 2011)

El cuestionario usado fue propuesto por el MINSAL (SERVQUAL), Se observa con mayor claridad en el ANEXO 1.

A. ¿CÓMO SE HAN APLICADO LOS CUESTIONARIOS?

Se aplicaron en dos momentos determinados, un cuestionario previo y posterior a la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales para realizar una comparación entre ambos resultados. De esta forma identificar los cambios en el clima organizacional luego de la aplicación de este modelo.

Se aplicó a 11 colaboradores, considerando un porcentaje de ausentismo a algunas sesiones. El cuestionario final se aplicó a los asistentes con más del 50% de participación.

El cuestionario lo aplicó una persona externa a la organización y a la investigación, para evitar sesgos.

La metodología del MINSA (2011) indica que deben respetarse los siguientes puntos para su aplicación:

- Anónimo y confidencial.
- Responder francamente.
- Tener 3 meses, como mínimo dentro de la institución.
- Solo se tiene una alternativa.
- Responder todos los enunciados.
- Cuestionario de uso exclusivo para instituciones de salud.

B. VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO

El cuestionario a usar está validado por el comité técnico de clima organizacional del Ministerio de Salud del Perú (MINSA). Este se aplica a todos los puestos de salud públicos del País.

Este instrumento cuenta con un aplicativo de clima organizacional (EDCO) el cual permite ingresar, procesar y analizar los datos recolectados. Este genera una hoja de resultados que se pueden visualizar a través de tablas e imágenes.

7.2. GUÍA DE OBSERVACIÓN

A. ¿CÓMO SE HAN APLICADO LAS GUÍAS DE OBSERVACIÓN?

La guía de observación estaba a cargo de un bachiller en psicología y actor. Dentro de la guía se pedía la siguiente información: el número de facilitadores, número de participantes, ejercicios modificados durante la aplicación, ponderación en escala Likert, un cuadro de comentarios libres y los datos de control. Este se modificó durante la aplicación frente a los problemas.

Este instrumento ayudó a archivar los cambios realizados en los ejercicios propuestos previamente. Este ha de ser flexible y adaptarse a cada grupo.

B. VALIDACIÓN DE LAS GUÍAS DE OBSERVACIÓN

Las guías de observación tomaron como base las investigaciones de Sergio Arrau. Quien propone al arte dramático como un “instrumento” que aportan en cuatro campos de la vida: ayuda intelectual, ayuda psicológica, ayuda social y profesional.

La guía contiene:

- Datos de control (fechas, participantes, duración, datos del observador).
- Información de la estructura de cada sesión (los ejercicios a realizar y la posibilidad de variación).
- Los indicadores y subindicadores considerados por el modelo (basados en la investigación de Sergio Arrau y de otros autores tomados como base para la investigación.), los cuales se midieron tomando como base la escala Likert.

8. PROCESO DE RECOLECCIÓN, SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se solicitó autorización de la Clínica Melo. Se recolectó información para proponer el modelo del bricolaje propuesto en la presente investigación a la institución. La siguiente tabla indica las fuentes de recopilación primaria y secundaria.

Tabla 11: *Fuentes primarias y secundarias de recopilación de datos*

FUENTES	
SECUNDARIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica. - Publicaciones y aportes sobre el tema. - Páginas web. - Artículos y revistas. - Tesis previas.
PRIMARIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Observación y preguntas abiertas - Cuestionario (MINSA, 2011)

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

Luego de Recolectar información mediante el cuestionario previo, se planteó el modelo basado en ejercicios teatrales.

Tabla 12: *Fuentes cuantitativas y cualitativas para recopilar datos*

FUENTES	
INSTRUMENTO CUANTITATIVO	Cuestionario para el estudio de clima organizacional, MINSA 2011
INSTRUMENTO CUALITATIVO	Documentos de la organización Guía de Observación

Fuente: Propia.

Elaboración: Propia.

Luego de que la institución y los facilitadores aprobaron los instrumentos y cronograma a usar por los facilitadores (gracias a su experiencia en el campo) e institución. Se comenzó con la aplicación del modelo propuesto previamente. La siguiente tabla brinda la información sobre las sesiones de expresión dramática.

Tabla 13: *Información para aplicar la metodología basada en ejercicios teatrales*

FUENTES	
MOMENTOS DE APLICACIÓN	2 veces por semana Del 05/06/2018 al de 20/07/2018
NUMERO DE SESIONES	14
INSTRUMENTOS A USAR	Guía de Observación: <ul style="list-style-type: none"> - Datos de control. - Espacio para modificaciones. - Escala de evaluación para cada uno de los indicadores - variable independiente (ejercicios teatrales). - Comentarios. Sesión de expresión Dramática (García-Huidobro, 1996): <ul style="list-style-type: none"> - Estructura y metodología de los ejercicios a aplicar en cada sesión.
ENCARGADOS	-Observador <ul style="list-style-type: none"> - Llenar las guías de observación y ayudar al facilitador. - Bachiller en Psicología. - Tener una participación activa de todas las sesiones: “Participa en la mayoría de las actividades; sin embargo, no se mezcla completamente con los participantes, sigue siendo ante todo un observador” (Hernández et al., 2014, p.403). Facilitador <ul style="list-style-type: none"> -Dirigir las sesiones. - Pedagogo, especialista en la enseñanza de teatro, con más de 10 años de experiencia en el campo.

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

Al culminar las 14 sesiones se analizó la situación final del Clima Organizacional:

- Se utilizó el mismo cuestionario aplicado al inicio de la investigación. Los datos se ingresaron en el aplicativo propuesto por el “*Cuestionario para el estudio de clima organizacional (MINSA, 2011)*”. Luego se realizó una comparación entre los resultados previos y posteriores.
- Para evaluar las Guías de observación se utilizó el programa SPSS (Statistical Package for the social sciences) para analizar la parte estadística y Microsoft Excel. Además, en estas también se archivaron los cambios y adaptaciones realizadas a la estructura inicial del modelo basado en ejercicios teatrales, además de comentarios realizados durante el proceso.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. RESULTADOS: CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1. ENUNCIADOS PARA MEDIR LA ESCALA DE SINCERIDAD – LIE

Tabla 14: Ítems para medir la escala de sinceridad – LIE - 31/05/2018

	Ítem2	Ítem 9	Ítem 15	Ítem 22	Ítem 28	Ítem 32
Nunca	0.00%	18.18%	0.00%	9.09%	9.09%	63.64%
A veces	27.27%	27.27%	27.27%	90.91%	0.00%	36.36%
Frecuentemente	63.64%	45.45%	54.55%	0%	36.36%	0%
Siempre	9.09%	9.09%	18.18%	0%	54.55%	0%
No respuesta	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

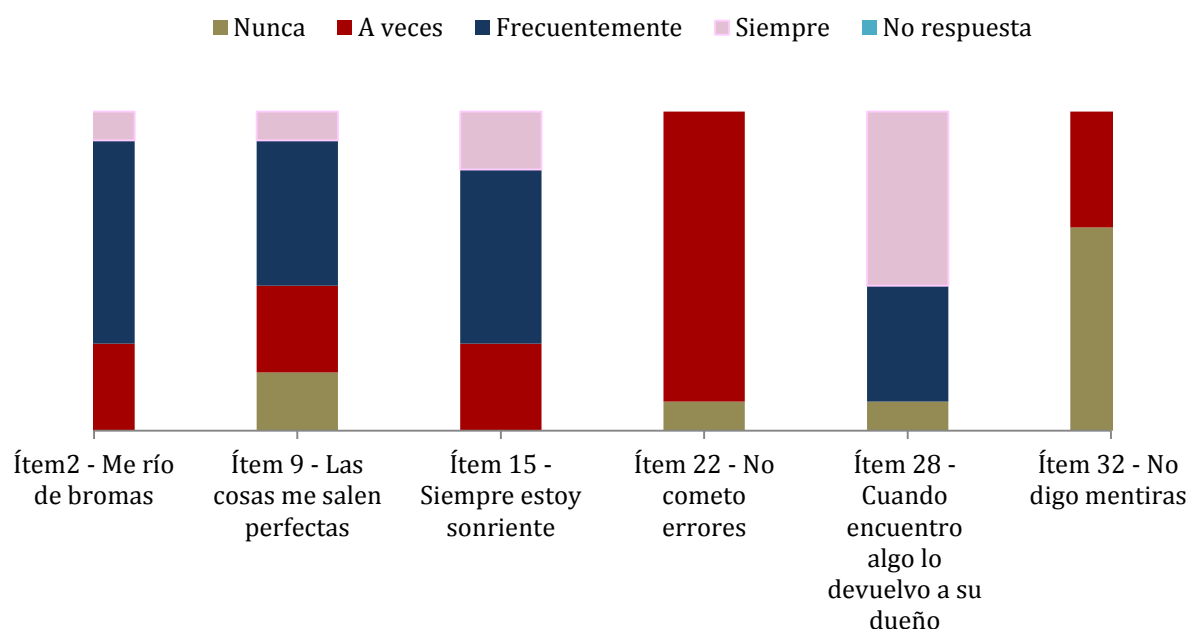


Gráfico 1. La escala LIE mide la honestidad al momento de contestar los cuestionarios y según esta una persona mintió durante el llenado del cuestionario.

Tabla 15: Ítems para medir la escala de sinceridad – LIE - 21/07/2018

	Ítem2	Ítem 9	Ítem 15	Ítem 22	Ítem 28	Ítem 32
Nunca	0.00%	0.00%	0.00%	9.10%	0.00%	36.40%
A veces	0.00%	36.40%	9.10%	72.70%	0.00%	54.50%
Frecuentemente	54.55%	54.50%	63.60%	18.20%	18.20%	0.00%
Siempre	45.45%	9.10%	27.30%	0.00%	81.80%	9.10%
No respuesta	0.00%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

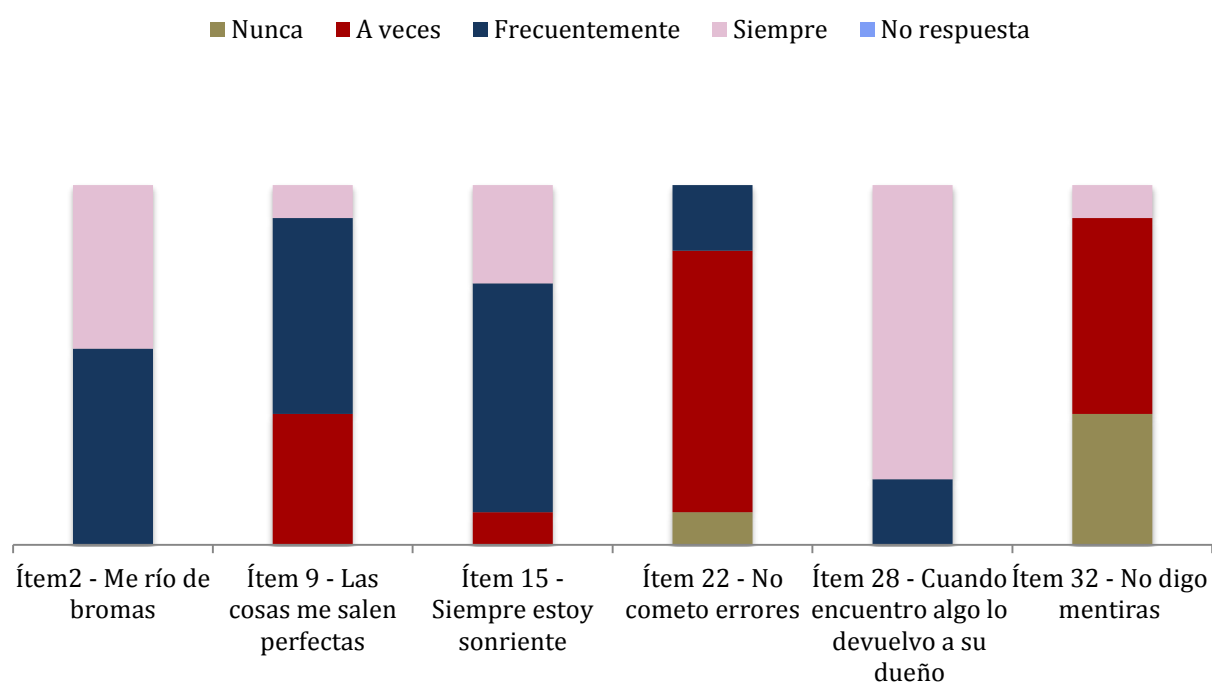


Gráfico 2. La escala LIE mide la honestidad al momento de contestar los cuestionarios y según estas dos personas mintieron durante el llenado del cuestionario.

1.2. INDICADOR: POTENCIAL HUMANO

1.2.1. LIDERAZGO

Tabla 16: Ítem 7, *Mi jefe está disponible cuando se le necesita:*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0%	0	0%	0
A veces	18.18%	2	36.40%	4
Frecuentemente	81.82%	9	36.40%	4
Siempre	0%	0	27.30%	3
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

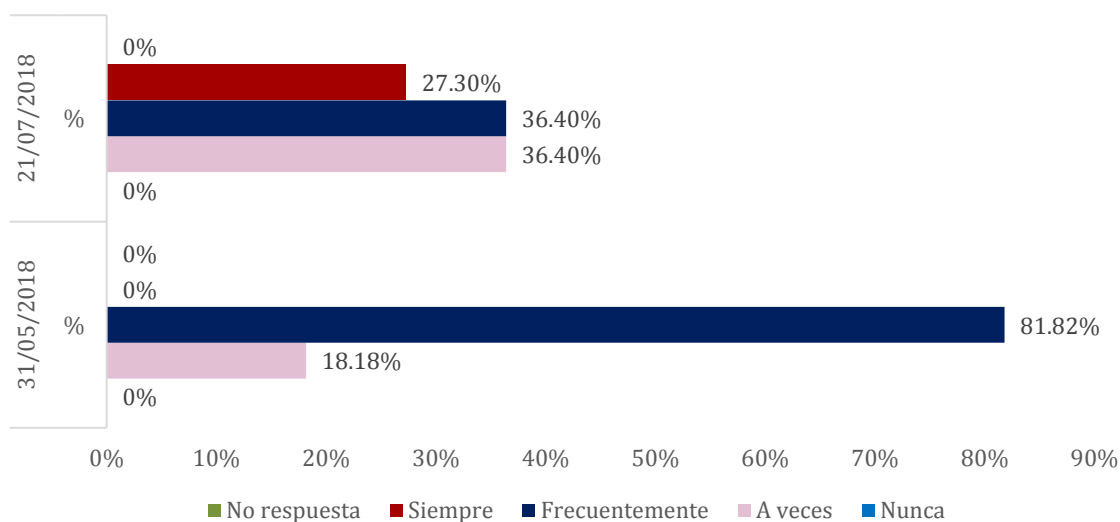


Gráfico 3. En el primer cuestionario la mayoría de trabajadores afirmaban que el jefe estaba disponible *frecuentemente*, luego de aplicar el modelo este número se distribuyó y algunas percepciones mejoraron, pero en su mayoría disminuyeron. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.8 y el posterior de 2.9, es decir la evolución no fue tan favorable, pero si hubo un incremento.

Tabla 17: Ítem 19, Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	18.18%	2	0%	0
A veces	27.27%	3	27.30%	3
Frecuentemente	27.27%	3	36.40%	4
Siempre	27.27%	3	36.40%	4
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

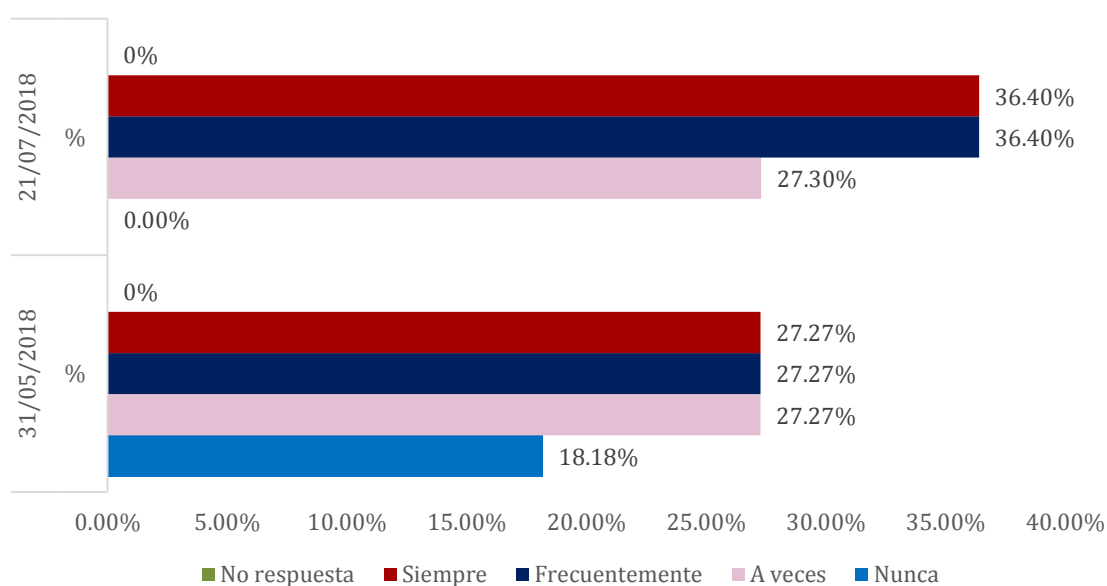


Gráfico 4. Antes de aplicar el modelo se tenía un resultado poco favorable. A diferencia del primer cuestionario, en los resultados del último la mayoría de integrantes afirmó que los directivos *siempre* y *frecuentemente* contribuían a crear condiciones para el progreso. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.6 y el posterior de 3.1, la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó y en una cantidad mayor a otros ítems (0.5).

1.2.2. INNOVACIÓN

Tabla 18: Ítem 4, *La innovación es característica de nuestra organización*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	45.45%	5	27.3%	3
Frecuentemente	27.27%	3	27.3%	3
Siempre	27.27%	3	45.5%	5
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

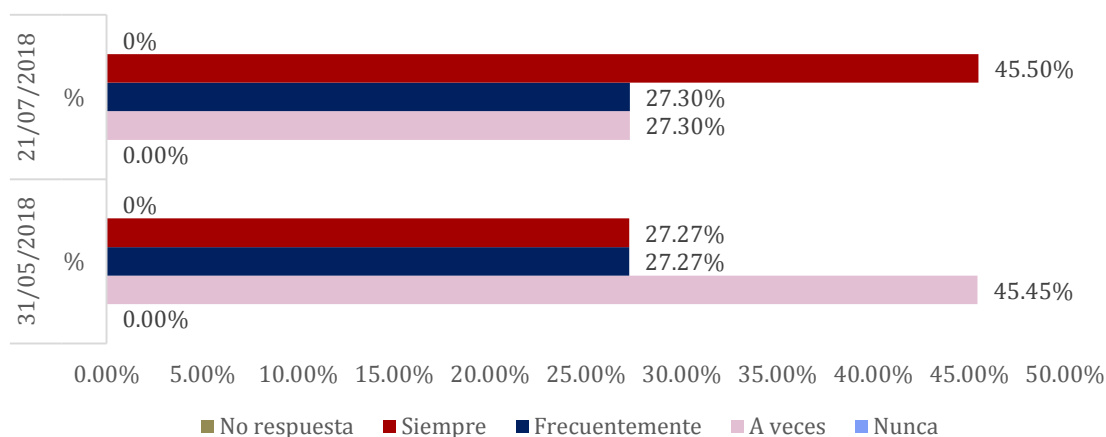


Gráfico 5. Luego de la aplicación del modelo se identificó un incremento positivo en las percepciones, considerando que un mayor número de trabajadores afirmaba que la innovación *siempre* es una característica de la organización, a pesar de no ser la mayoría de trabajadores, hubo un cambio en sus percepciones. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.8 y el posterior de 3.2, el resultado fue positivo ya que la puntuación incrementó.

Tabla 19: Ítem 5, *Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	18.18%	2	9.1%	1
A veces	45.45%	5	45.5%	5
Frecuentemente	18.18%	2	27.3%	3
Siempre	18.18%	2	18.2%	2
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

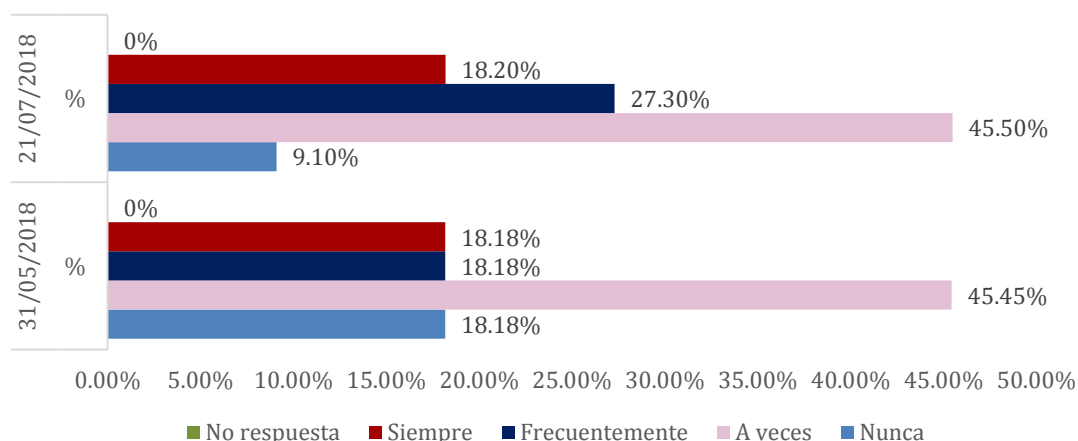


Gráfico 6. La mayoría de percepciones se mantuvieron; no obstante, hubo una disminución de quienes percibían que sus compañeros de trabajo *nunca* tomaban iniciativas para la solución de problemas. En ambos cuestionarios un mayor número de personas afirmaron que *a veces* se toman estas iniciativas. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.4 y el posterior de 2.5, es decir la evolución no fue tan favorable, pero si hubo un incremento.

Tabla 20: Ítem 12, *Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	9.09%	1	9.1%	1
A veces	54.55%	6	54.5%	6
Frecuentemente	18.18%	2	9.1%	1
Siempre	18.18%	2	27.3%	3
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

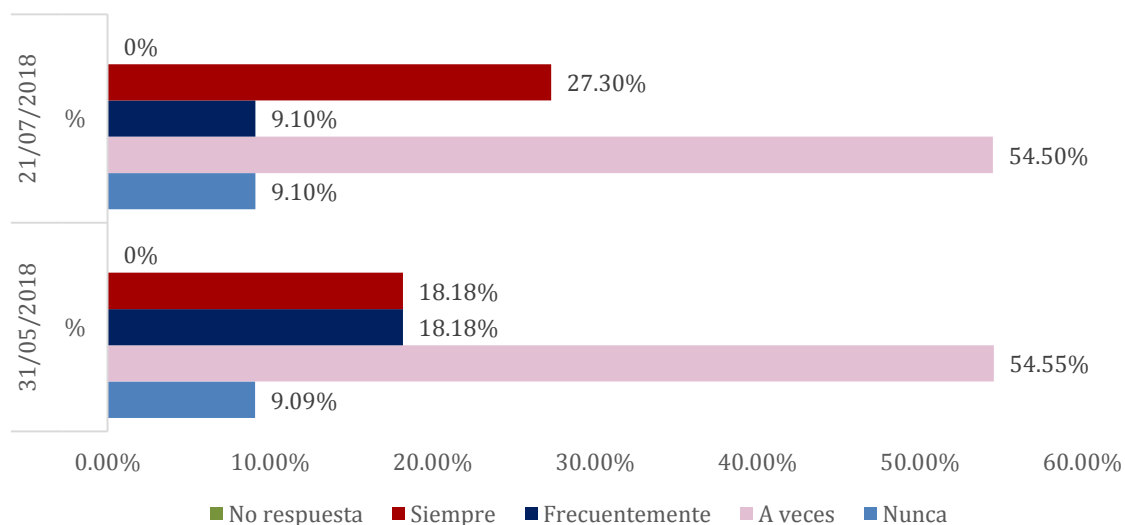


Gráfico 7. En el cuestionario previo y posterior se mantienen algunas percepciones, pero se observó un incremento en el número de trabajadores que respondieron: *siempre* es fácil que las nuevas ideas de los integrantes se consideren. En ambos casos un mayor número de colaboradores respondió: *a veces*. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.5 y el posterior de 2.5, es decir la evolución no fue tan favorable, la puntuación se mantuvo igual.

Tabla 21: Ítem 17: Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0%	0	9.1%	1
A veces	36.36%	4	36.4%	4
Frecuentemente	45.45%	5	36.4%	4
Siempre	18.18%	2	18.2%	2
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

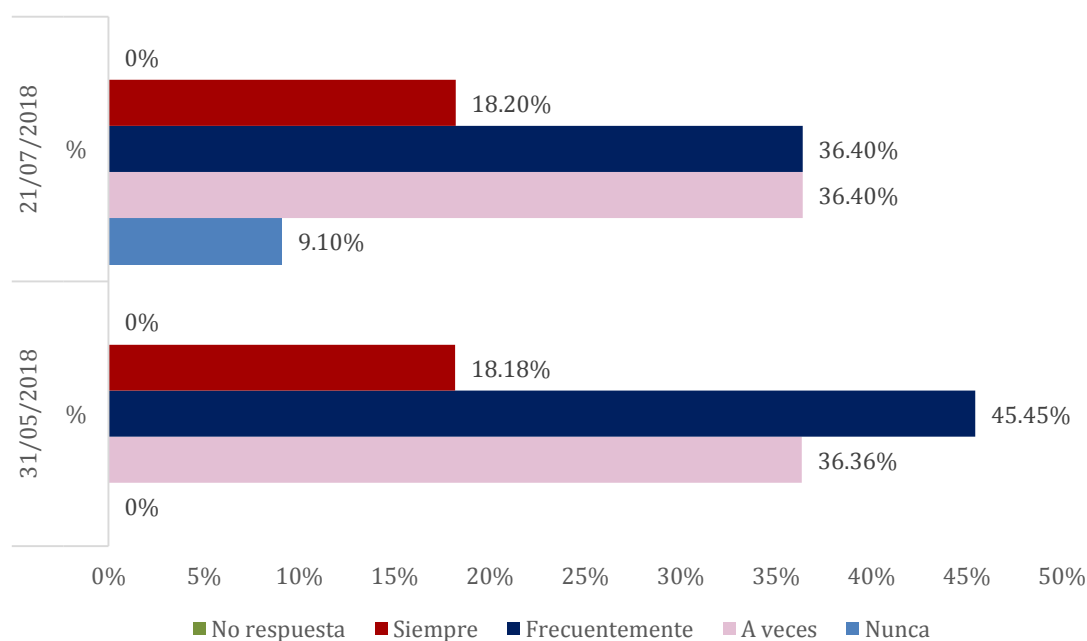


Gráfico 8. La percepción de los trabajadores disminuyó luego de la aplicación del modelo. En el cuestionario previo gran parte de trabajadores afirmaron que *frecuentemente* la institución era flexible, este número disminuyó en el segundo análisis. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.8 y el posterior fue 2.6, es decir la evolución no fue tan favorable ya que la puntuación disminuyó.

1.2.3. RECOMPENSA

Tabla 22: Ítem 11, *Mi trabajo es evaluado en forma adecuada*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0%	0	9.1%	1
A veces	45.45%	5	45.5%	5
Frecuentemente	27.27%	3	27.3%	3
Siempre	27.27%	3	18.2%	2
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

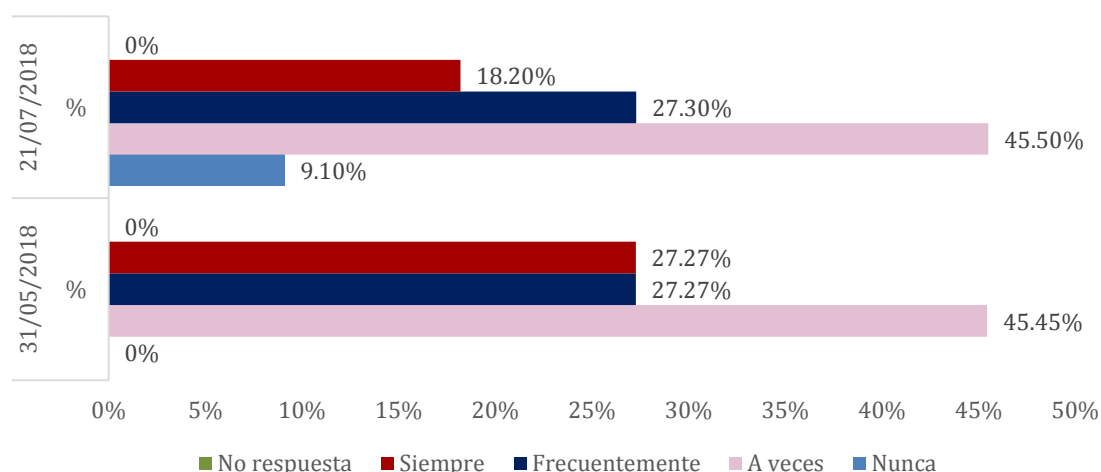


Gráfico 9. La evolución de este ítem luego de la aplicación del modelo fue desfavorable, incrementó el número de respuestas negativas, es decir quienes decían que *nunca* se evaluaba a los trabajadores adecuadamente; el resto de percepciones se mantuvieron o disminuyeron. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.8 y el posterior de 2.5, la evolución fue negativa ya que la puntuación disminuyó y en una cantidad mayor a otros ítems (0.3).

Tabla 23: Ítem 16, Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	27.27%	3	27.3%	3
A veces	36.36%	4	45.5%	5
Frecuentemente	36.36%	4	18.2%	2
Siempre	0%	0	9.1%	1
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

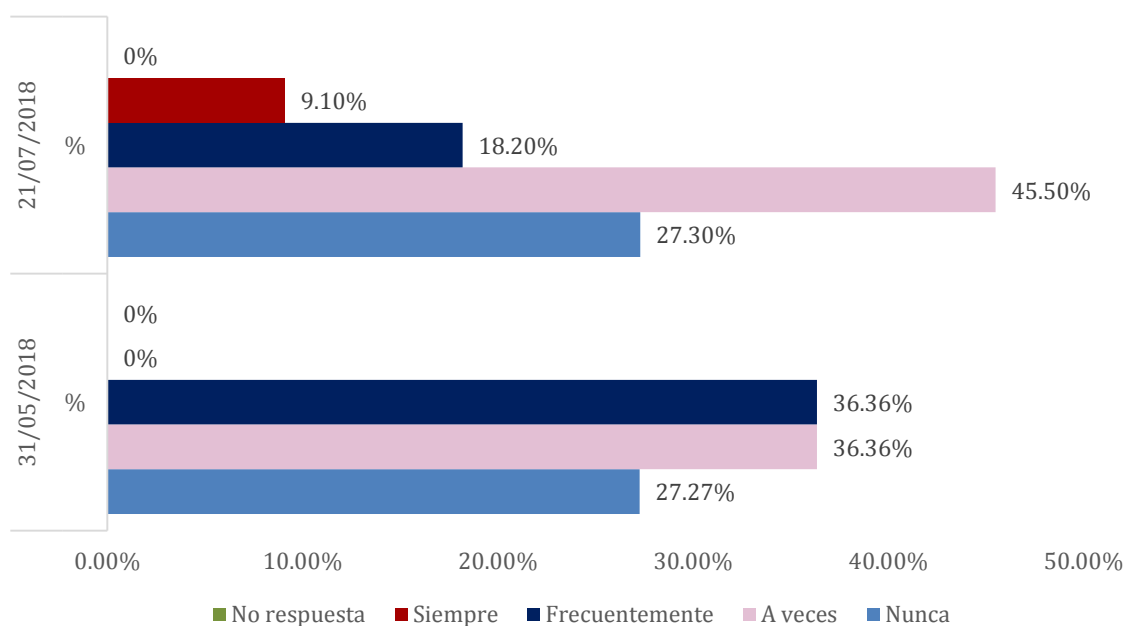


Gráfico 10. En ambos resultados tres trabajadores percibían que los premios y reconocimientos *nunca* eran distribuidos de forma justa. Entre los resultados favorables incremento el número de colaboradores que *a veces* estaban de acuerdo con esta distribución. Finalmente, el puntaje promedio del ítem en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación fue de 2.1 y el posterior fue 2.1, es decir la evolución no fue tan favorable ya que la puntuación se mantuvo igual.

Tabla 24: Ítem 21, *Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	36.36%	4	36.4%	4
A veces	45.45%	5	45.5%	5
Frecuentemente	18.18%	2	18.2%	2
Siempre	0%	0	0%	0
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

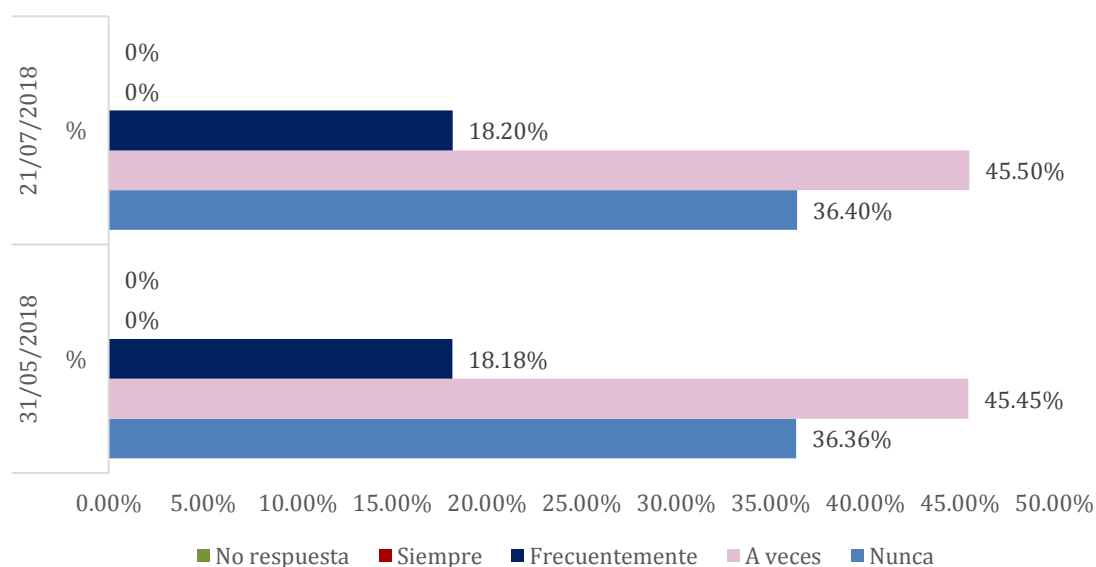


Gráfico 11. El puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 1.8 y el posterior de 1.8, es decir la evolución no fue favorable ya que la puntuación se mantuvo igual, al igual que las percepciones. Cinco trabajadores consideran que *a veces* hay incentivos laborales, y cuatro afirman que *nunca* hay. La mayoría de trabajadores no tiene una buena percepción frente a los incentivos, por ello la puntuación del ítem es baja.

1.2.4. CONFORT

Tabla 25: Ítem 18, *La limpieza de los ambientes es adecuada*

31/05/2018			21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0%	0	9.1%	1
A veces	45.45%	5	36.4%	4
Frecuentemente	18.18%	2	36.4%	4
Siempre	36.36%	4	18.2%	2
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

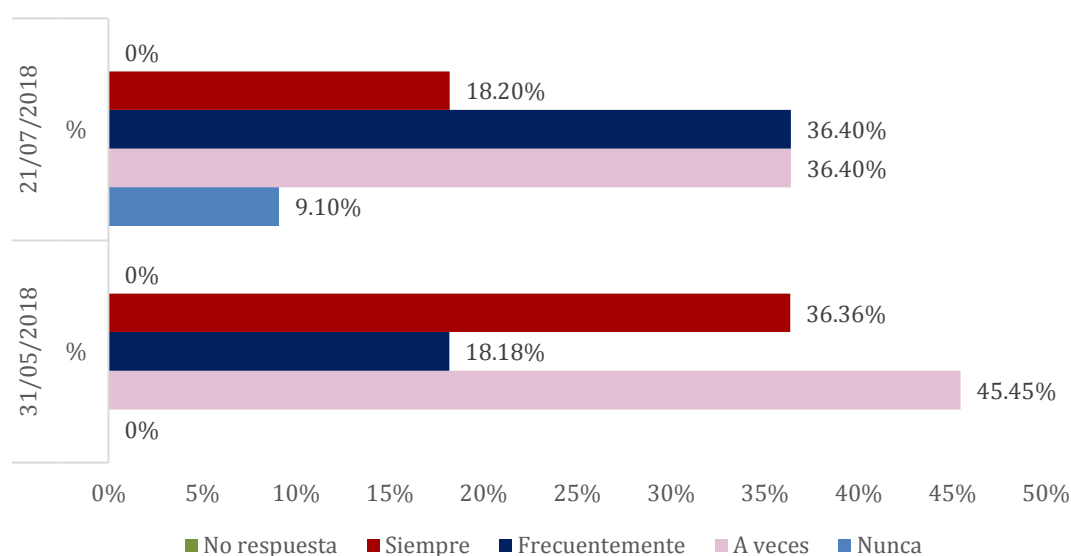


Gráfico 12. Gran parte de los trabajadores consideran que *a veces o frecuentemente* la limpieza es adecuada. Los integrantes que afirmaban *siempre* estar de acuerdo con la limpieza disminuyeron e incrementó un trabajador que *nunca* estaba de acuerdo. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.9 y el posterior de 2.6, la evolución fue negativa ya que la puntuación disminuyó y en una cantidad mayor a otros ítems (0.3).

Tabla 26: Ítem 25, *En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	45.45%	5	0.0%	0
Frecuentemente	27.27%	3	72.7%	8
Siempre	27.27%	3	27.3%	3
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

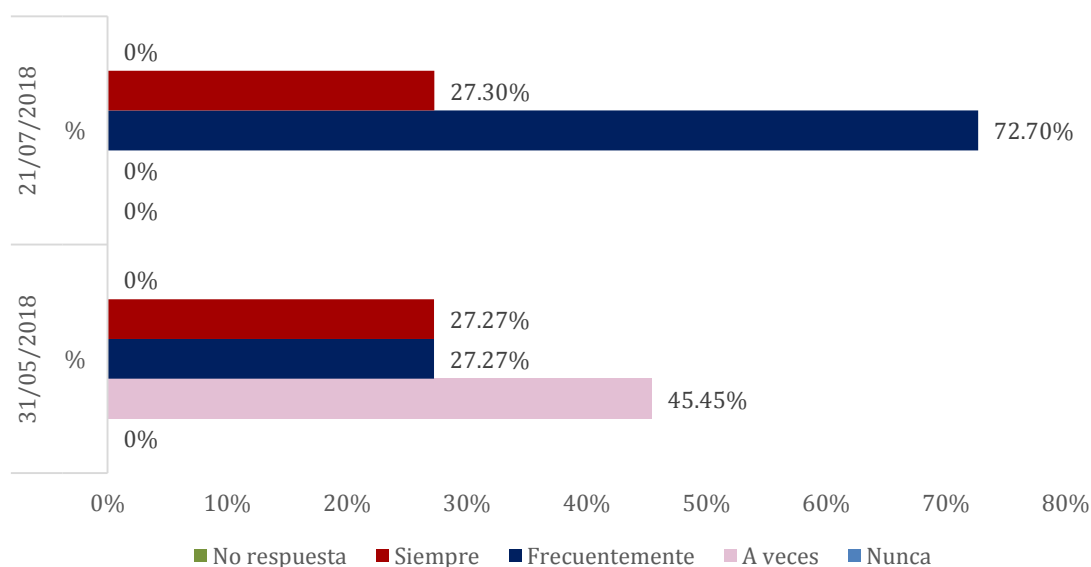


Gráfico 13. La evolución del ítem fue positiva, ya que el número de personas que *a veces* estaban satisfechos con su ambiente de trabajo disminuyó a cero e incremento el número de integrantes que *frecuentemente* lo estaban. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.8 y el posterior de 3.3, la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó y en una cantidad mayor a otros ítems (0.5).

1.3. INDICADOR: DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.3.1. ESTRUCTURA

Tabla 27: Ítem 10, *Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	9.09%	1	9.1%	1
Frecuentemente	36.36%	4	45.5%	5
Siempre	54.55%	6	45.5%	5
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

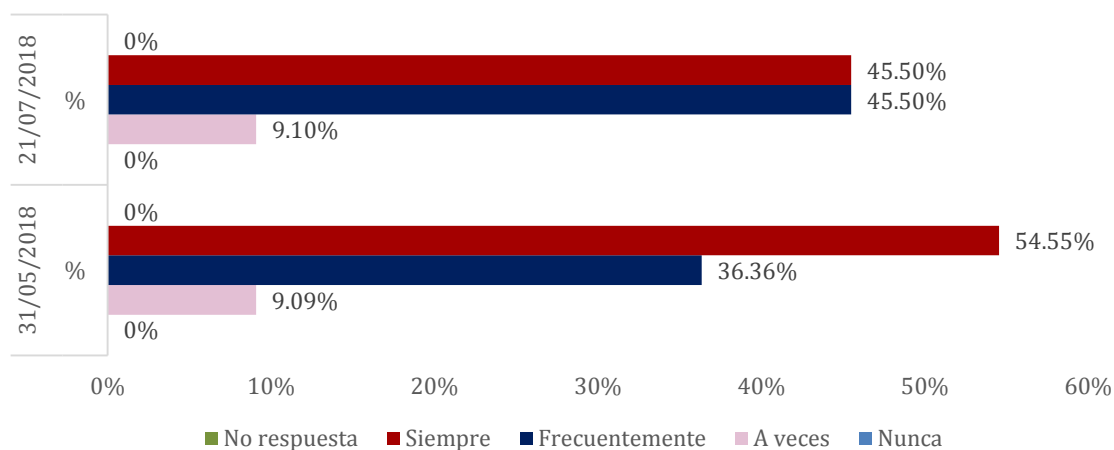


Gráfico 14. Al inicio más de la mitad de trabajadores afirmó conocer *siempre* sus funciones y tareas, luego de aplicar el modelo este número disminuyó. La información respecto a este ítem fue favorable; no obstante, casi no hubo variaciones. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.5 y el posterior de 3.4, es decir la evolución no fue tan favorable ya que la puntuación disminuyó.

Tabla 28: Ítem 13, las tareas que desempeño corresponden a mi función

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	27.27%	3	18.2%	2
Frecuentemente	36.36%	4	63.6%	7
Siempre	36.36%	4	18.2%	2
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

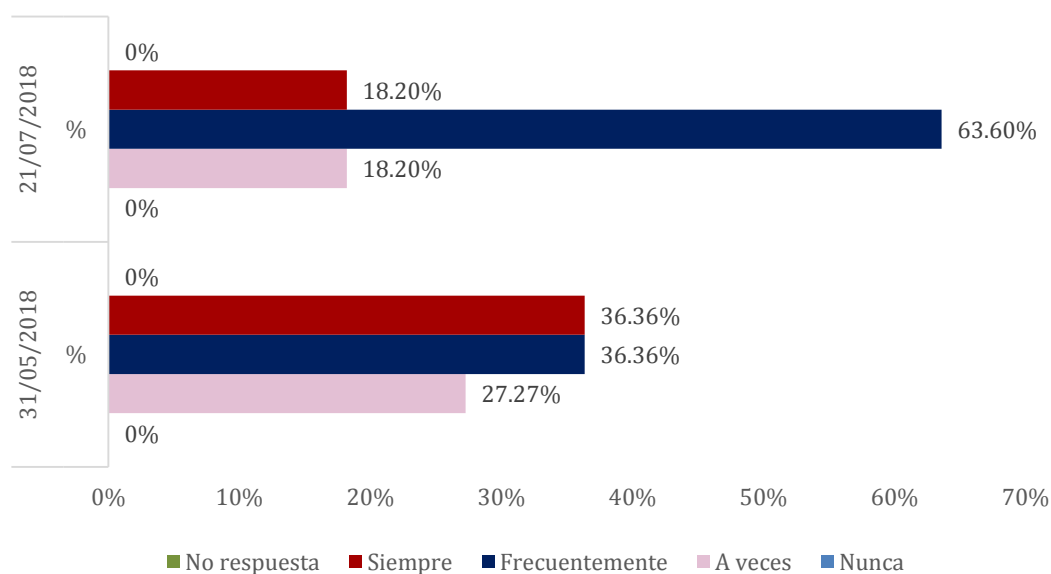


Gráfico 15. En el primer cuestionario las percepciones fueron casi equivalentes. Luego de la aplicación del modelo la mayoría de trabajadores afirmó desempeñar *frecuentemente* las tareas de su función, y entre los resultados negativos disminuyeron los integrantes que *siempre* las realizaban. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.1 y el posterior de 3.0, es decir la evolución no fue tan favorable ya que la puntuación disminuyó.

1.3.2. TOMA DE DECISIONES

Tabla 29: Ítem 3, *Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	9.09%	1	0.00%	0
A veces	18.18%	2	45.45%	5
Frecuentemente	18.18%	2	9.09%	1
Siempre	54.55%	6	45.45%	5
No respuesta	0.00%	0	0.00%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

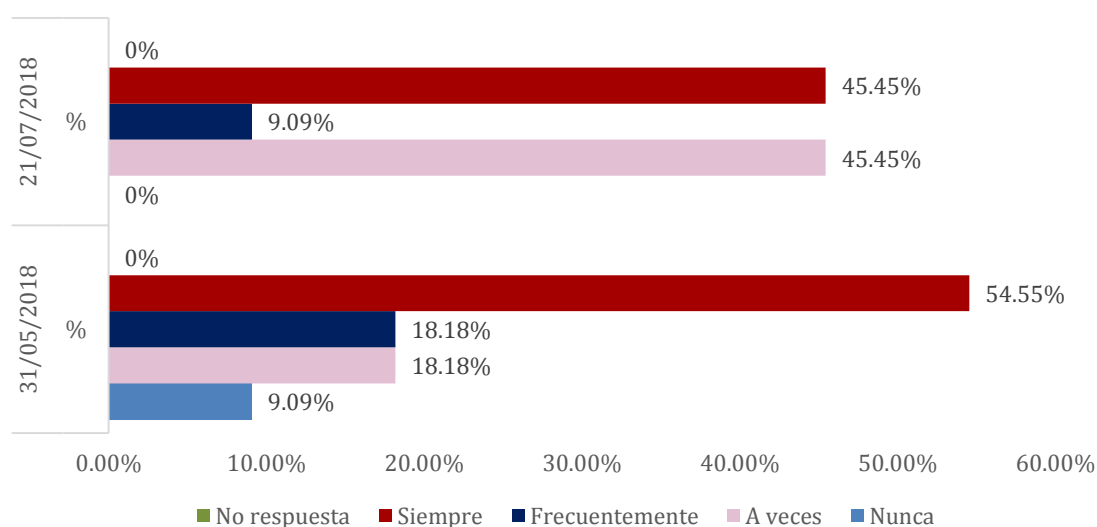


Gráfico 16. En el primer cuestionario la mayoría de trabajadores percibía que *siempre* el jefe trataba de obtener información para la toma de decisiones, lo cual disminuyó en el segundo cuestionario, en este las percepciones se distribuyeron en *a veces* y *siempre* (ambas con el mismo número de personas). Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.2 y el posterior de 3.0, es decir la evolución no fue tan favorable ya que la puntuación disminuyó.

Tabla 30: Ítem 14, En mi organización participo en la toma de decisiones

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	9.09%	1	18.2%	2
A veces	54.55%	6	36.4%	4
Frecuentemente	27.27%	3	27.3%	3
Siempre	9.09%	1	18.2%	2
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

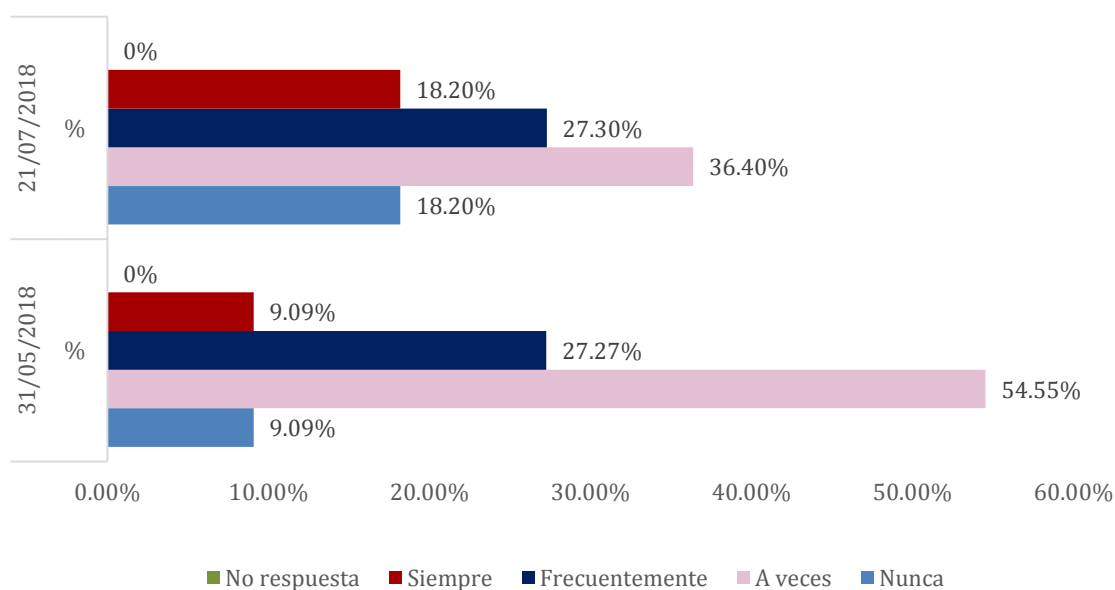


Gráfico 17. En el primer cuestionario la mayoría de trabajadores *a veces* participaba en la toma de decisiones, lo cual disminuyó en el segundo cuestionario, algunos cambiaron sus percepciones y se duplicó el número de quienes *nunca* participaban, pero también los que *siempre* lo hacían. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.4 y el posterior de 2.5, es decir la evolución no fue tan favorable, pero sí hubo un incremento.

1.3.3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 31: Ítem 29, *Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0%	0	9.1%	1
A veces	54.55%	6	18.2%	2
Frecuentemente	9.09%	1	36.4%	4
Siempre	36.36%	4	36.4%	4
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

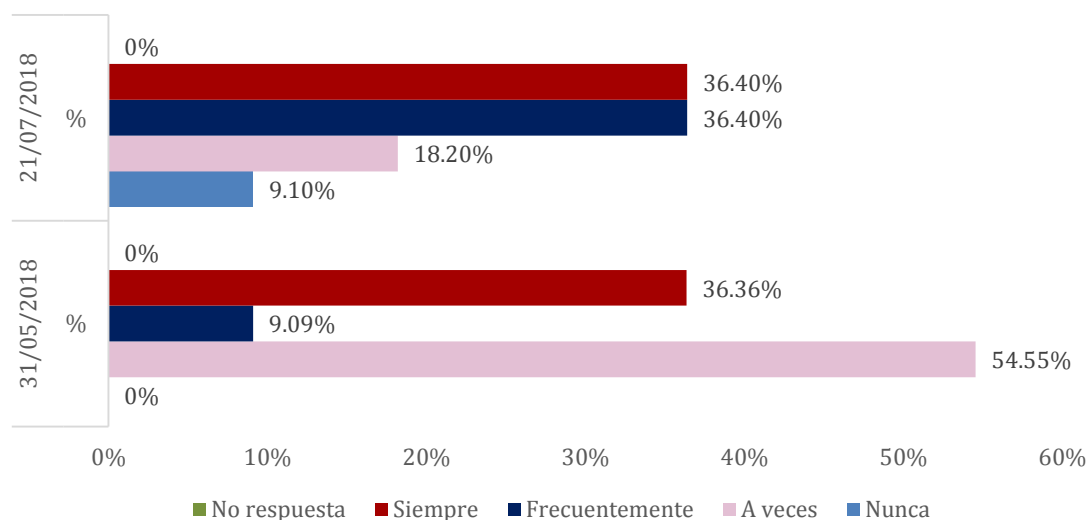


Gráfico 18. Se observa una mejora luego de la aplicación del modelo en el incremento de las personas que *frecuentemente* percibían que el jefe se comunicaba para darles un feedback, como resultado negativo una persona afirmó que el jefe *nunca* se comunicaba para dar esta retroalimentación. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.8 y el posterior de 3.0, es decir la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó.

Tabla 32: Ítem 30, *Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	9.09%	1	9.1%	1
A veces	18.18%	2	9.1%	1
Frecuentemente	36.36%	4	36.4%	4
Siempre	36.36%	4	45.5%	5
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

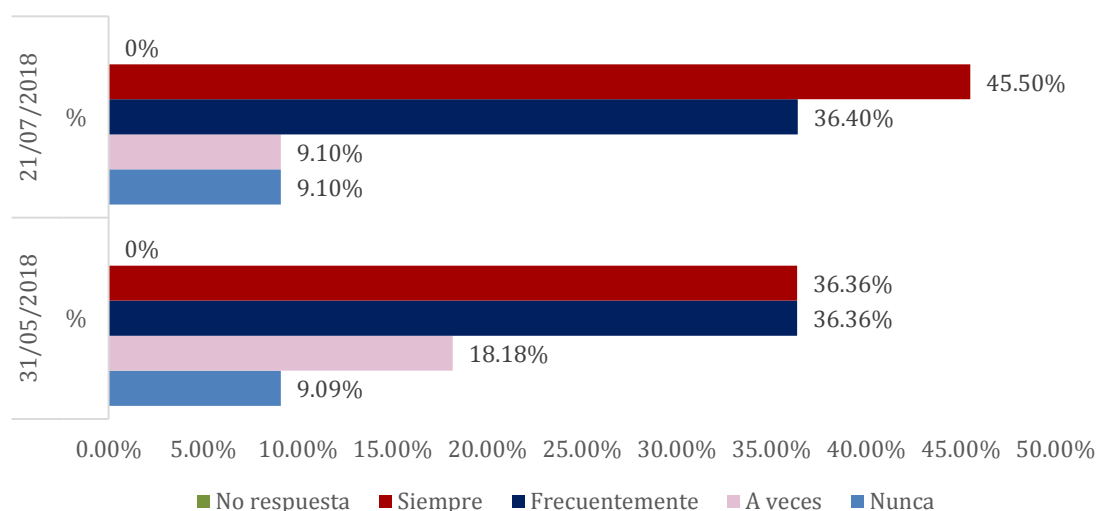


Gráfico 19. Luego de la aplicación del modelo incrementó el número de colaboradores que percibía *siempre* recibir información del jefe respecto a cómo estaba realizando su trabajo, el número de quienes decían que sucedía *a veces*, disminuyó y el resto se mantuvo. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.0 y el posterior de 3.2, es decir la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó.

Tabla 33: Ítem 34, Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0%	0	0.0%	0
A veces	0%	0	0.0%	0
Frecuentemente	54.55%	6	36.4%	4
Siempre	45.45%	5	63.6%	7
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

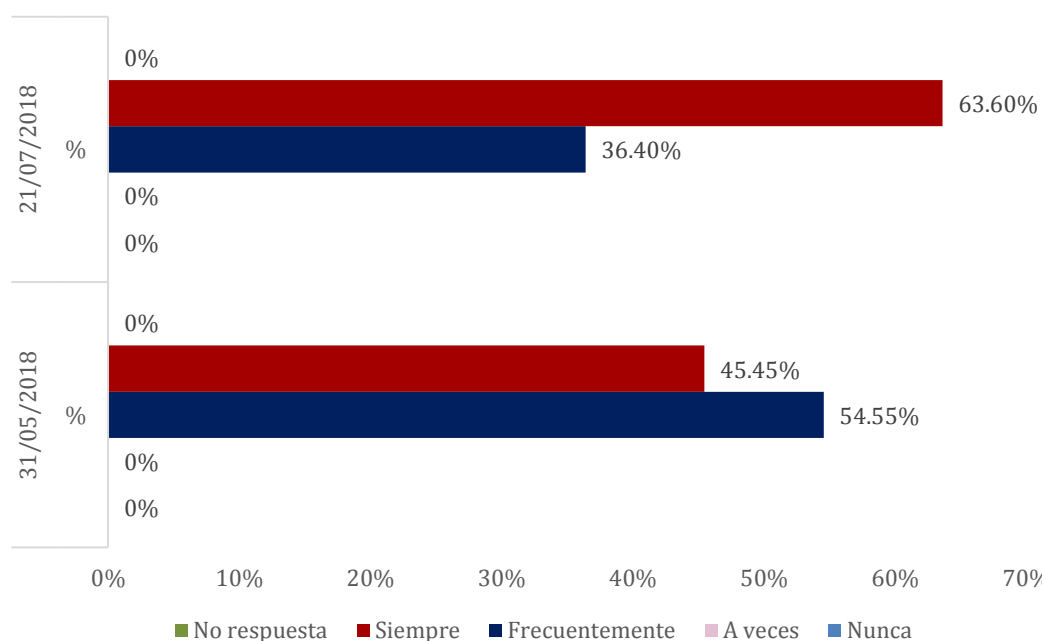


Gráfico 20. Luego de la aplicación del modelo incrementó el número de integrantes que *siempre* prestan atención a los comunicados de los jefes, este fue equivalente a la reducción de quienes afirmaban realizarlo *frecuentemente*. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.5 y el posterior de 3.6, es decir la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó; no obstante, el puntaje no se modificó mucho.

1.3.4. REMUNERACIÓN

Tabla 34: Ítem 6, *Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	45.45%	5	36.4%	4
Frecuentemente	18.18%	2	27.3%	3
Siempre	36.36%	4	36.4%	4
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

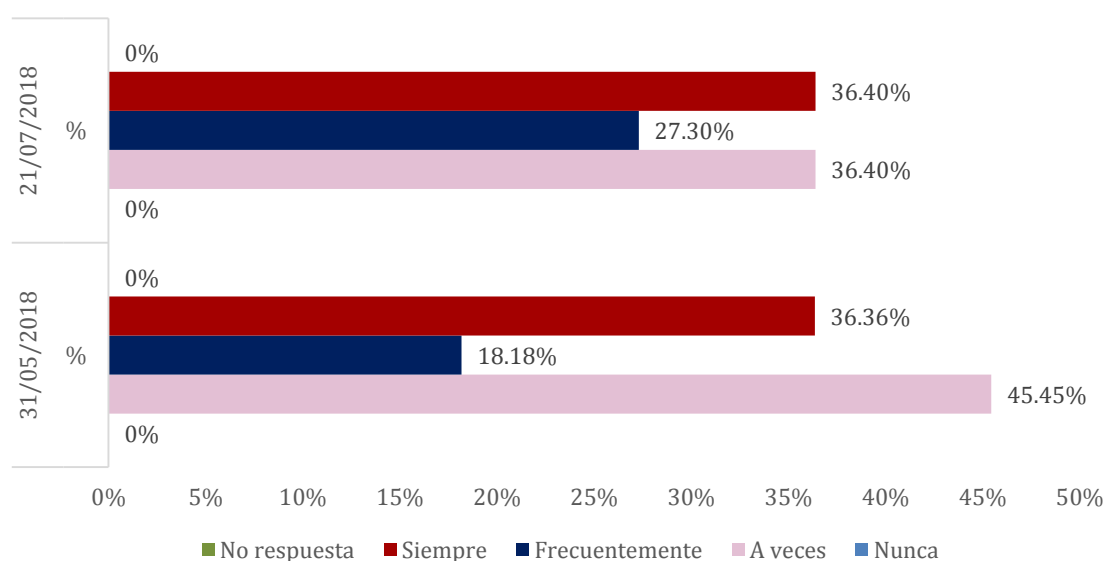


Gráfico 21. Luego de la aplicación del modelo incrementó el número de integrantes que *frecuentemente* percibían una remuneración adecuada en relación a su trabajo, este fue equivalente a la disminución de quienes respondieron *a veces*. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.9 y el posterior de 3.0, la evolución del ítem no fue elevada, sin embargo, si positiva.

Tabla 35: Ítem 27, *Mi salario y beneficios son razonables*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	9.09%	1	0.0%	0
A veces	36.36%	4	36.4%	4
Frecuentemente	27.27%	3	36.4%	4
Siempre	27.27%	3	27.3%	3
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

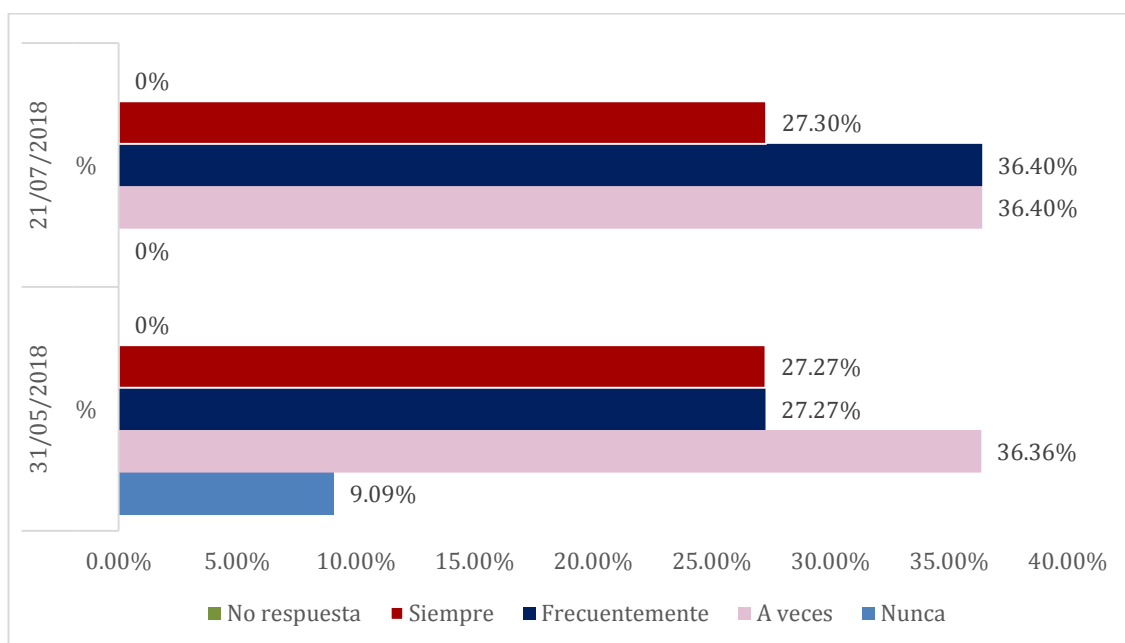


Gráfico 22. Incrementó el número de integrantes que *frecuentemente* estaban de acuerdo con el enunciado, un trabajador ya no percibía que *nunca* eran razonables los salarios o beneficios y el resto mantuvo sus percepciones. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.7 y el posterior de 2.9, es decir la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó y todos los cambios fueron positivos.

1.4. INDICADOR: CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1.4.1. IDENTIDAD

Tabla 36: Ítem 20, *mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	54.55%	6	18.2%	2
Frecuentemente	18.18%	2	45.5%	5
Siempre	27.27%	3	36.4%	4
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

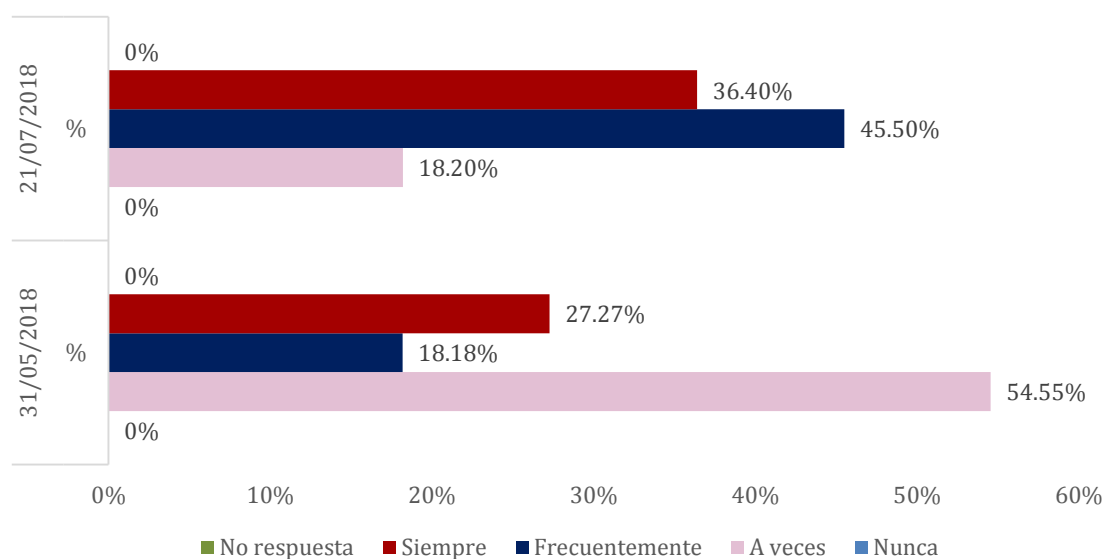


Gráfico 23. Luego de la aplicación del modelo incrementó el número de integrantes que *frecuentemente o siempre* creían que su contribución era importante en el éxito de la Clínica. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.7 y el posterior de 3.2, es decir la evolución fue positiva, la puntuación incrementó y en una cantidad mayor a otros ítems (0.5).

Tabla 37: Ítem 23, *Estoy comprometido con mi organización de salud*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	27.27%	3	9.1%	1
Frecuentemente	18.18%	2	36.4%	4
Siempre	54.55%	6	54.5%	6
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

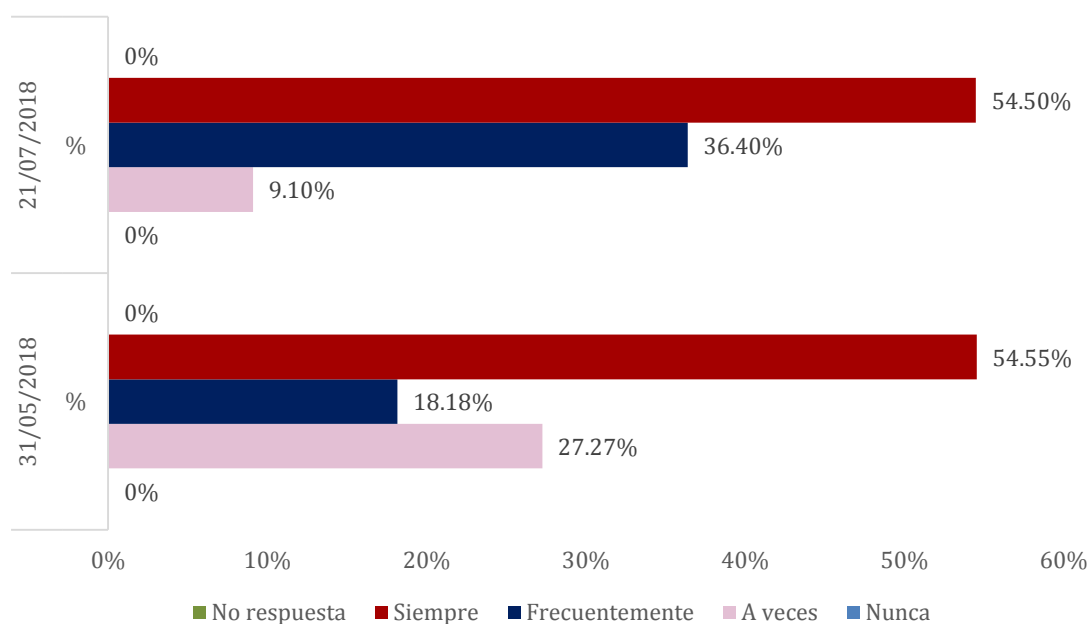


Gráfico 24. Luego de los ejercicios de actuación aumentó el número de trabajadores que *frecuentemente* estaban comprometidos con la organización y en ambos cuestionarios más de la mitad de trabajadores *siempre* se sentían comprometidos. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.3 y el posterior de 3.5, es decir la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó.

Tabla 38: Ítem 31, *Me interesa el desarrollo de mi organización de salud*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0%	0	9.1%	1
A veces	18.18%	2	0.0%	0
Frecuentemente	18.18%	2	45.5%	5
Siempre	63.64%	7	45.5%	5
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

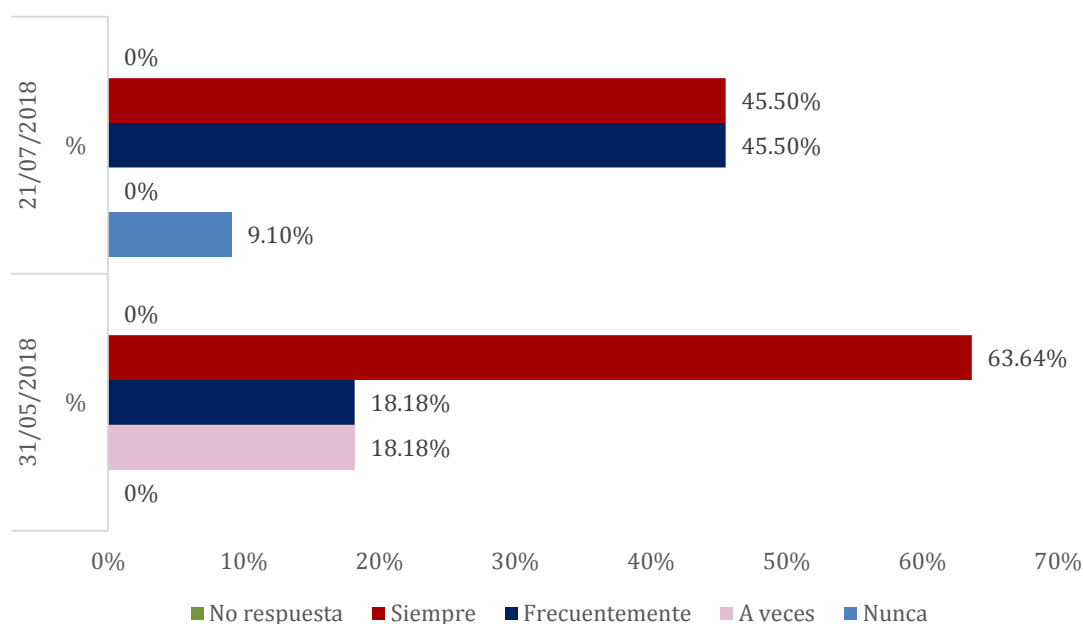


Gráfico 25. En el primer cuestionario los resultados eran positivos, ya que más de la mitad de trabajadores afirmaba que *siempre* se interesaba por el desarrollo de la organización, este número disminuyó luego de la aplicación del modelo, distribuyéndose en las siguientes opciones: *siempre* y *frecuentemente*. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.5 y el posterior de 3.3, es decir la evolución no fue favorable ya que la puntuación disminuyó.

1.4.2. CONFLICTO Y COOPERACIÓN

Tabla 39: Ítem 24, *Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	27.27%	3	9.1%	1
A veces	36.36%	4	27.3%	3
Frecuentemente	18.18%	2	36.4%	4
Siempre	18.18%	2	27.3%	3
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

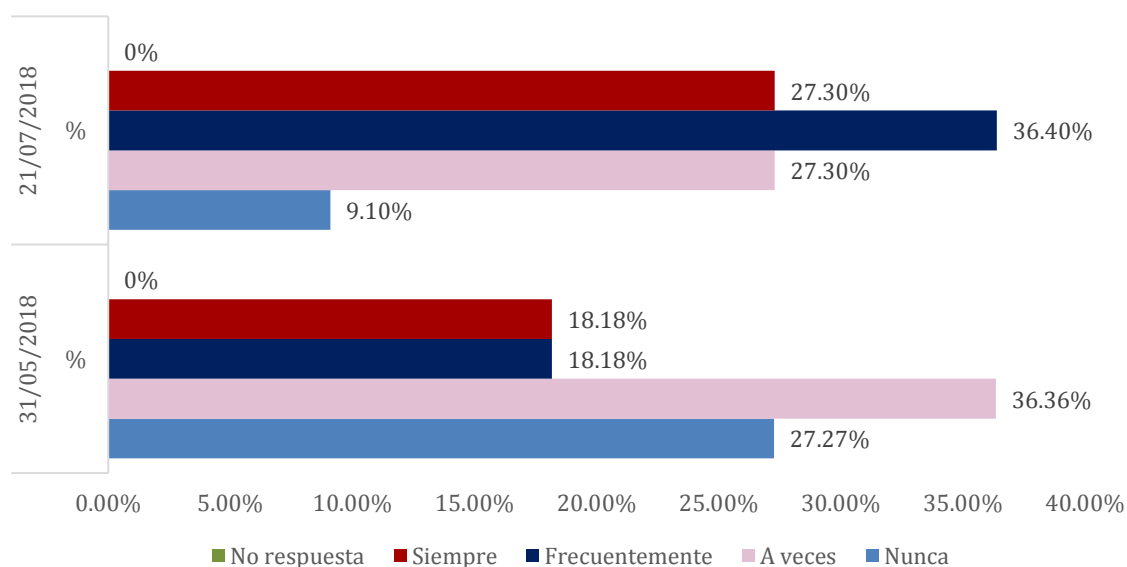


Gráfico 26. Disminuyó el número de integrantes que *nunca o a veces* son ayudados cuando se los necesita, equivalentemente incrementaron los trabajadores que eligieron las opciones: *frecuentemente y siempre*. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.3 y el posterior de 2.8, es decir la evolución fue positiva, la puntuación incrementó y en una cantidad mayor a otros ítems (0.5).

Tabla 40: Ítem 26, *Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	9.09%	1	9.1%	1
A veces	54.55%	6	27.3%	3
Frecuentemente	9.09%	1	36.4%	4
Siempre	27.27%	3	27.3%	3
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

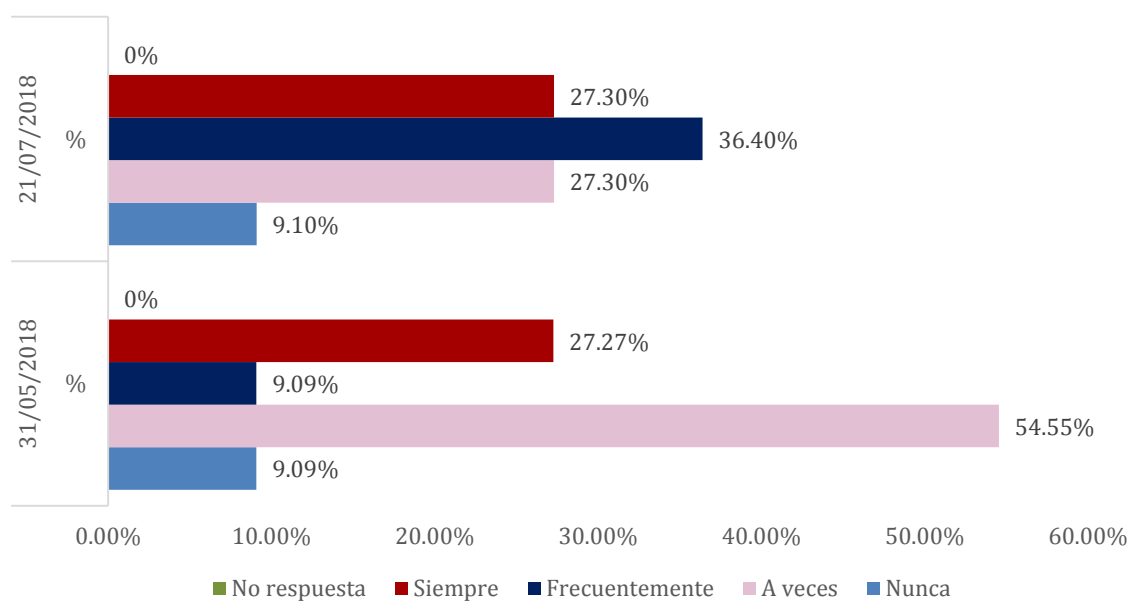


Gráfico 27. En el primer cuestionario los trabajadores en su mayoría *a veces* podían contar con sus compañeros cuando se les necesitaba y en el segundo cuestionario incremento a *frecuentemente*. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 2.5 y el posterior de 2.8, es decir la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó.

1.4.3.MOTIVACIÓN

Tabla 41: *Ítem 1, mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor que sé hacer*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	27.27%	3	36.36%	4
Frecuentemente	27.27%	3	27.27%	3
Siempre	45.45%	5	36.36%	4
No respuesta	0.00%	0	0.00%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

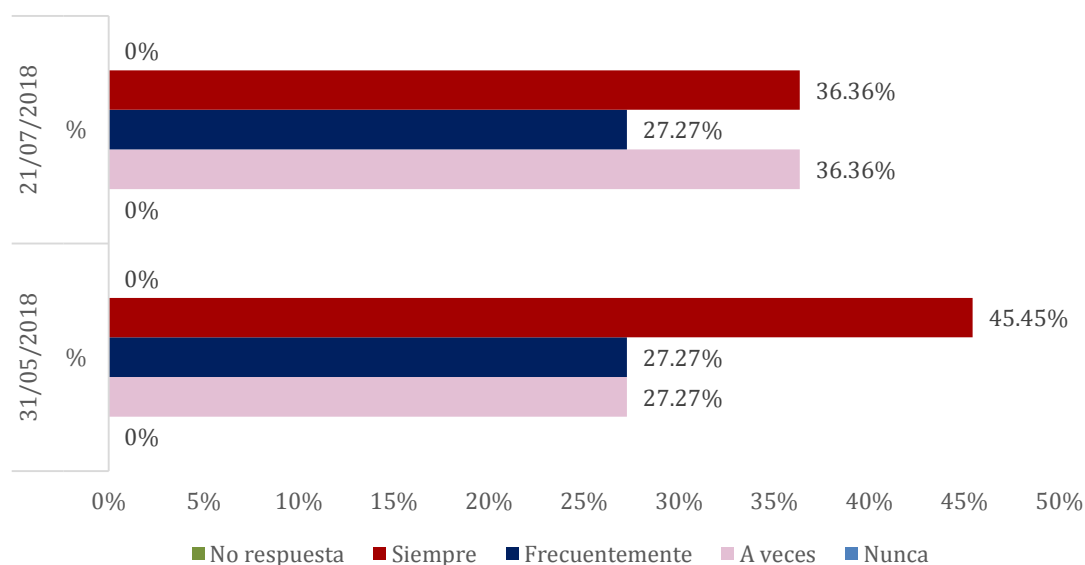


Gráfico 28. Luego de la aplicación de los ejercicios de actuación disminuyó el número de colaboradores para los cuales su centro de labores *siempre* les ofrecía la oportunidad de hacer lo que mejor sabían hacer. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.2 y el posterior de 3.0, la evolución, a pesar de ser mínima, no fue favorable ya que la puntuación disminuyó.

Tabla 42: Ítem 8, *Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable*

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	27.27%	3	45.5%	5
Frecuentemente	36.36%	4	18.2%	2
Siempre	36.36%	4	36.4%	4
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

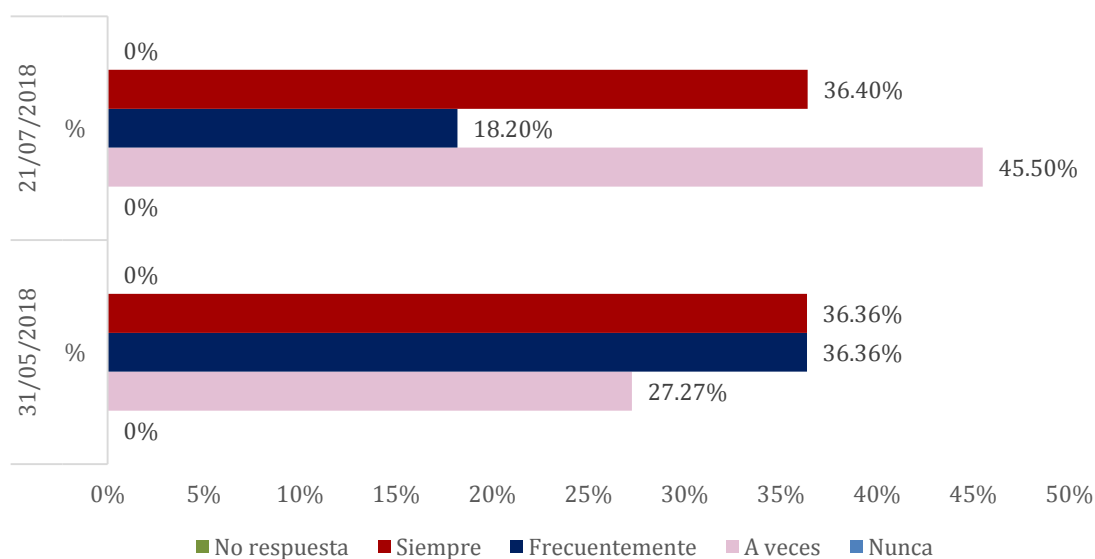


Gráfico 29. En el segundo cuestionario un mayor número de personas percibía que el jefe inmediato *a veces* se preocupaba por crear un ambiente laboral agradable, equivalentemente disminuyó el número de quienes percibían que el jefe se preocupaba *frecuentemente*. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.1 y el posterior de 2.9, la evolución no fue favorable ya que la puntuación disminuyó.

Tabla 43: Ítem 33, Recibo buen trato en mi establecimiento de salud

	31/05/2018		21/07/2018	
	%	P	%	P
Nunca	0.0%	0	0.0%	0
A veces	27.27%	3	9.1%	1
Frecuentemente	45.45%	5	63.6%	7
Siempre	27.27%	3	27.3%	3
No respuesta	0%	0	0%	0
TOTAL	100%	11	100%	11

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

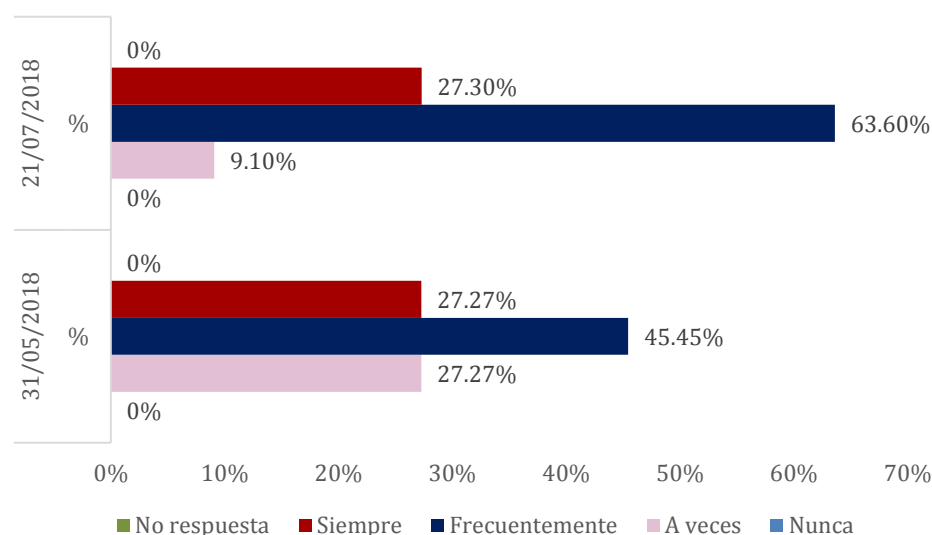


Gráfico 30. Luego de la aplicación de ejercicios teatrales incrementó el número de trabajadores y la mayoría percibía que *frecuentemente* recibía un buen trato en el establecimiento, en equivalencia el resto de opciones disminuyó. Finalmente, el puntaje promedio del ítem, en el cuestionario previo a los ejercicios de actuación, fue de 3.0 y el posterior de 3.2, es decir la evolución fue positiva ya que la puntuación incrementó.

1.5. RESUMEN DE RESULTADOS: SUB INDICADORES

Tabla 44: Resumen de resultados: Sub indicadores del Clima Organizacional

	31/05/2018	21/07/2018	Puntuación saludable
Conflicto y Cooperación	4.82	5.64	Más de 6
Motivación	9.27	9.09	Más de 9
Identidad	9.45	9.91	Más de 9
Toma de Decisiones	5.55	5.45	Más de 6
Remuneración	5.64	5.91	Más de 6
Comunicación Organizacional	9.27	9.82	Más de 9
Estructura	6.55	6.36	Más de 6
Recompensa	6.73	6.45	Más de 9
Innovación	10.45	10.91	Más de 12
Liderazgo	5.45	6.00	Más de 6
Confort	5.73	5.91	Más de 6

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

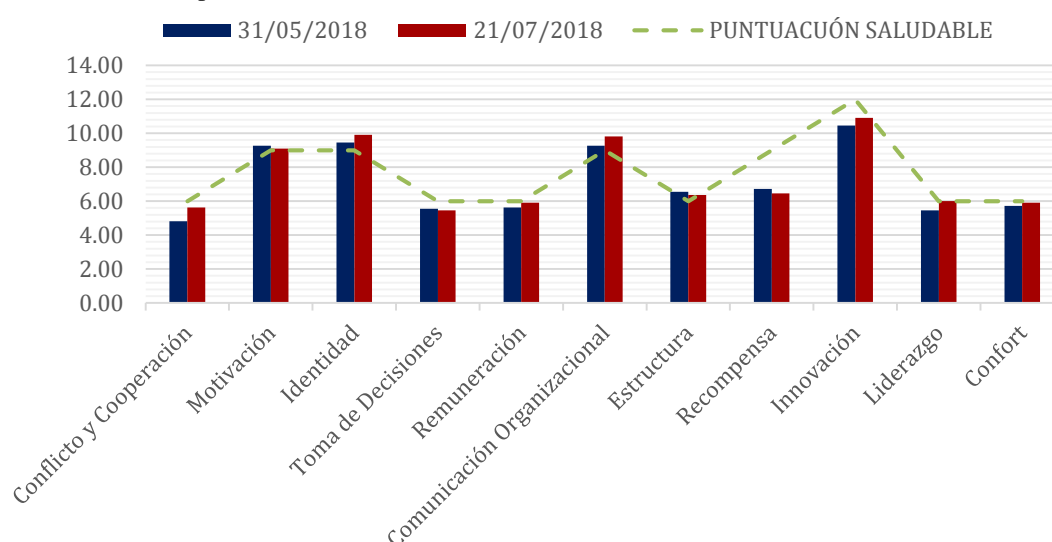


Gráfico 31. La mayoría de subindicadores incrementaron su puntaje, en gran parte de ellos se dio la siguiente relación: “incrementaron no obstante no llegaron a ser saludables” y los dos restantes ya *eran saludables*. A pesar de que 6 subindicadores incrementaron también cuatro disminuyeron; no obstante, se dieron las siguientes relaciones: “disminuyeron no obstante se mantuvieron saludables” o “disminuyeron no obstante se mantuvieron por mejorar”. Solo el liderazgo avanzó de su primera calificación, *por mejorar*, a *saludable*. De todos los subindicadores resalta el que tuvo un mayor incremento: “Conflicto y cooperación” (seguido por la Comunicación Organizacional; Innovación e Identidad; Remuneración y Confort; en ese orden), el que tuvo la mayor disminución: Recompensa y el que logró ser saludable sin serlo al inicio: Liderazgo. En conclusión, los sub indicadores no incrementaron mucho, pero en su mayoría subieron su puntuación.

1.6. RESUMEN DE RESULTADOS: CLIMA ORGANIZACIONAL

Tabla 45: Resumen de resultados: Clima Organizacional

	PUNTUACIÓN		PUNTUACIÓN SALUDABLE
	31/05/2018	21/07/2018	
Diseño organizacional	27.00	27.55	Más de 27
Potencial humano	28.36	29.27	Más de 33
Cultura de la organización	23.55	24.64	Más de 24
Clima organizacional	78.91	81.45	Más de 84

Fuente: Cuestionario

Elaboración: Propia

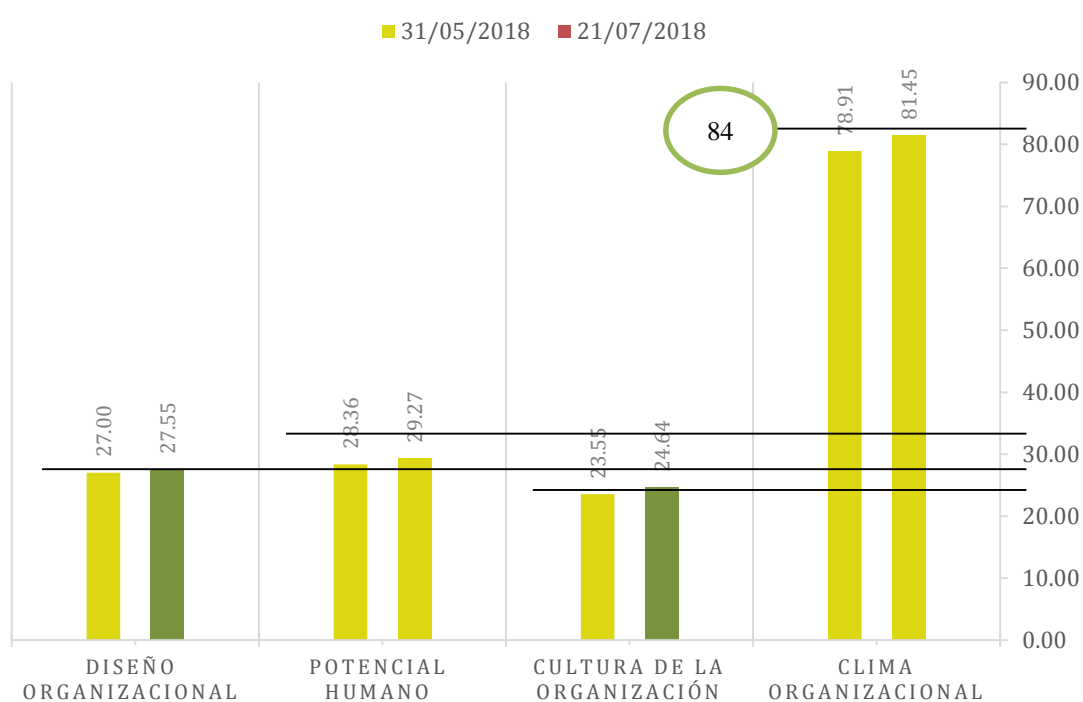
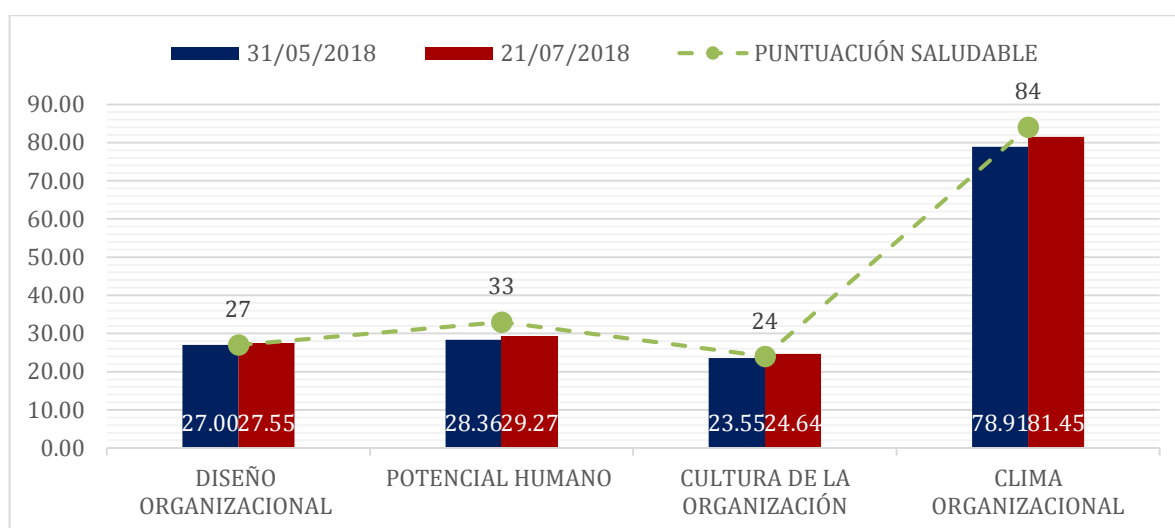


Gráfico 32. Los indicadores tuvieron una buena evolución, ya que todos incrementaron, algunos más que otros, e incluso dos lograron ser saludables luego de los ejercicios de actuación. El *diseño organizacional* y la *cultura organizacional* al finalizar la investigación tenían puntajes *saludables*, a diferencia del *Potencial Humano*, el cual a pesar de haber incrementado *no logro ser saludable*, siendo el indicador al cual le faltaba incrementar más para serlo, 3.73 puntos. Todos estos indicadores ayudaron a que el clima organizacional de la Clínica Melo de reproducción y Genética incrementara porcentualmente 3.22% su calificación previa a la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales, a pesar de ello no logró ser saludable al finalizar la investigación.



2. RESULTADOS: GUÍA DE OBSERVACIÓN

2.1. SUB INDICADORES: AYUDA AFECTIVA

Tabla 46: Sub indicadores de: Ayuda afectiva

AYUDA AFECTIVA									
INTEGRACIÓN		EMPATÍA		CONFIANZA	DESINHIBICIÓN				
Guía 1	4	3	3	4					
Guía 2	4	3	4	3					
Guía 3	4	3	2	3					
Guía 4	4	3	2	3					
Guía 5	3	3	4	2					
Guía 6	5	4	4	3					
Guía 7	3	4	3	5					
Guía 8	5	3	4	4					
Guía 9	3	3	5	5					
Guía 10	4	3	4	3					
Guía 11	3	3	4	5					
Guía 12	4	3	5	3					
Guía 13	4	5	3	5					
Guía 14	4	4	5	5					
TOTAL	54	47	52	53					
%	26.21%	22.82%	25.24%	25.73%					
MODA	4	3	4	3					
Excelente	5	Buena	4	Regular	3	Necesita Mejorar	2	No observado	1

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

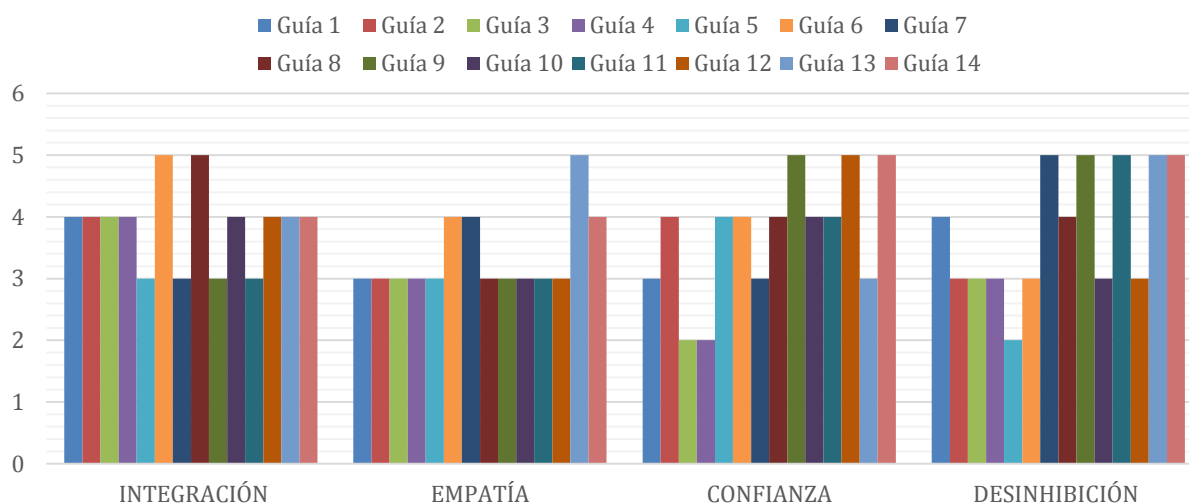


Gráfico 33. En el gráfico se analizan los sub indicadores de la ayuda afectiva, de los cuales el mejor puntaje de las 14 sesiones fue el de la integración, seguida por la desinhibición, confianza y finalmente empatía. No obstante, la evolución de cada sub indicador individualmente fue diferente; la integración y la empatía mantuvieron sus calificaciones equilibradas, en su mayoría, a diferencia de la confianza y desinhibición, cuyo desempeño fue fluctuante. En conclusión, la empatía, confianza y desinhibición mejoraron en las últimas sesiones e incrementaron su desempeño.

2.2. SUB INDICADORES: AYUDA FÍSICA

Tabla 47: Sub indicadores: Ayuda física

AYUDA FÍSICA				
APOSTURA			RELAJACIÓN	VOZ
Guía 1	3		4	1
Guía 2	3		4	3
Guía 3	3		4	2
Guía 4	3		4	1
Guía 5	5		4	3
Guía 6	5		4	3
Guía 7	4		5	3
Guía 8	4		3	4
Guía 9	4		4	5
Guía 10	4		4	3
Guía 11	4		4	5
Guía 12	4		4	3
Guía 13	4		4	4
Guía 14	4		3	3
TOTAL		54	55	43
MODA		4	4	3
Excelente 5	Buena 4	Regular 3	Necesita Mejorar 2	No observado 1

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

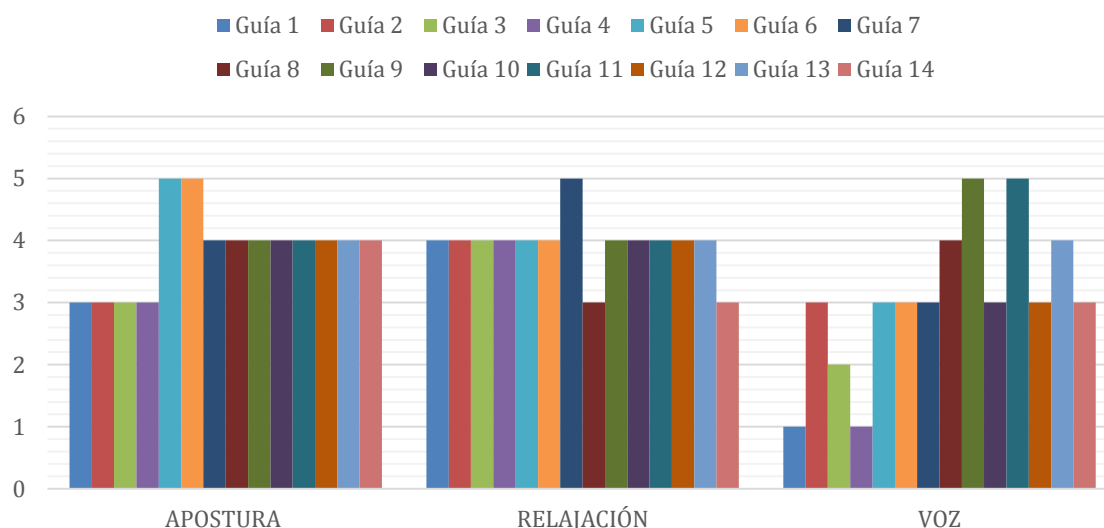


Gráfico 34. En el gráfico se analizó a los sub indicadores de la ayuda física, de los cuales el mejor puntaje fue: relajación, seguida por la apostura y la voz. No obstante, en la evolución de cada uno se puede observar que la apostura y relajación mantuvieron sus calificaciones equilibradas, en su mayoría. En las últimas sesiones la apostura y la voz mejoraron, y la relajación disminuyó. En conclusión, a pesar de que la relajación tuvo el mayor puntaje los sub indicadores que evolucionaron más fueron los restantes.

2.3. SUB INDICADORES: AYUDA INTELECTUAL

Tabla 48: Sub indicadores: Ayuda Intelectual

AYUDA INTELECTUAL									
	IMAGINACIÓN CREADORA		CONCENTRACIÓN	MEMORIA	AGILIDAD MENTAL				
Guía 1	3		3	4	3				
Guía 2	3		3	4	3				
Guía 3	3		4	3	3				
Guía 4	4		3	3	3				
Guía 5	2		3	3	3				
Guía 6	4		4	3	3				
Guía 7	4		5	1	5				
Guía 8	3		3	4	5				
Guía 9	5		4	3	4				
Guía 10	4		3	2	4				
Guía 11	4		3	4	4				
Guía 12	4		3	4	5				
Guía 13	5		3	5	3				
Guía 14	4		3	5	4				
TOTAL	52		47	48	52				
MODA	4		3	4	3				
Excelente	5	Buena	4	Regular	3	Necesita Mejorar	2	No observado	1

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

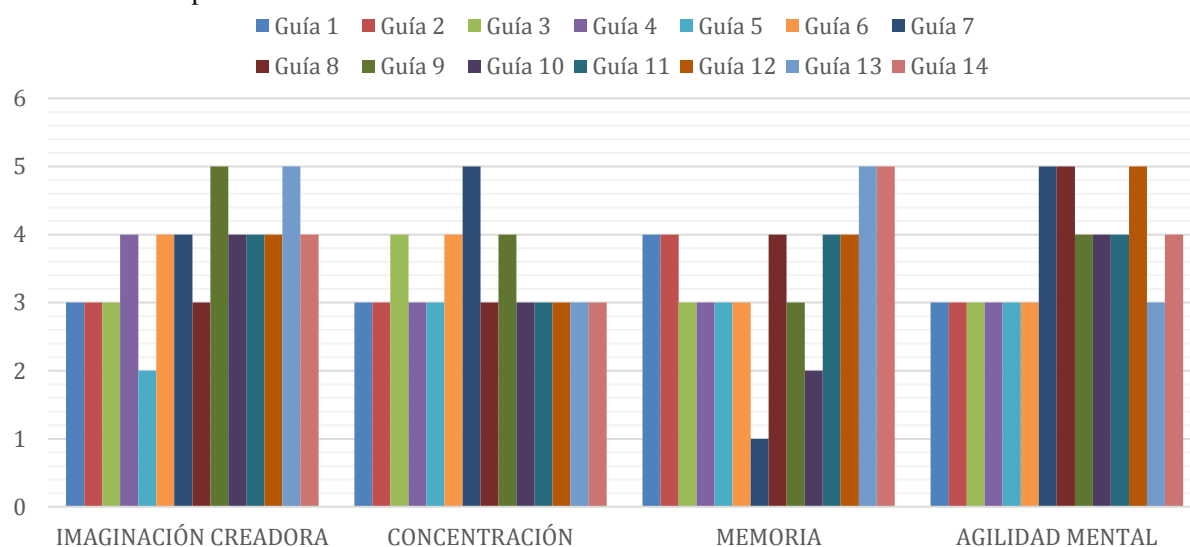


Gráfico 35. En el gráfico se analizan los sub indicadores de la ayuda intelectual, de los cuales los que tuvieron los mejores puntajes fueron: la imaginación creadora y la agilidad mental, seguidos por la memoria y finalmente la concentración. No obstante, en la evolución de cada subindicador, la mayoría incrementó su desempeño en las últimas sesiones, menos la concentración que mantuvo casi todas sus calificaciones equilibradas.

2.4. RESUMEN DE RESULTADOS: AYUDA AFECTIVA, FÍSICA E INTELECTUAL

Tabla 49: Resultados: Ayuda Afectiva, física e Intelectual

	AYUDA AFECTIVA	AYUDA FÍSICA	AYUDA INTELECTUAL
Guía 1	14	8	13
Guía 2	14	10	13
Guía 3	12	9	13
Guía 4	12	8	13
Guía 5	12	12	11
Guía 6	16	12	14
Guía 7	15	12	15
Guía 8	16	11	15
Guía 9	16	13	16
Guía 10	14	11	13
Guía 11	15	13	15
Guía 12	15	11	16
Guía 13	17	12	16
Guía 14	18	10	16
TOTAL	206	152	199
	36.98%	27.29%	35.73%
MODA	14	12	13

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

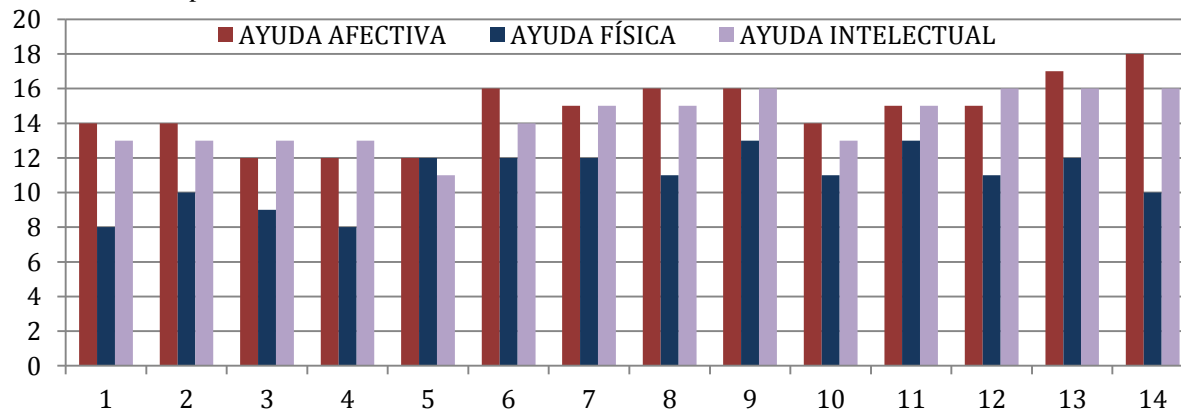


Gráfico 36. Los 3 indicadores tuvieron un desempeño positivo a lo largo de la investigación.

La ayuda afectiva resaltó entre los demás indicadores, ya que tuvo un mayor incremento a lo largo de las 14 sesiones, su desempeño fue el 36.98% de la suma total de los tres indicadores; con un 35.73% de participación dentro de este total se encuentra la ayuda intelectual y finalmente con un 27.29% la ayuda física.

La ayuda física no tuvo un desempeño alto, por el contrario, los puntajes fluctuaron durante su desarrollo, al finalizar este mejoró; no obstante, durante la aplicación tuvo calificaciones más altas.

El desempeño más alto para la ayuda afectiva, ayuda física y ayuda intelectual fue en las siguientes sesiones: 14 (8.25%), 11 y 9 (17.1%) y 9, 12, 13 y 14 (32.16%); respectivamente (los puntajes y porcentajes se extraen de la suma total de cada indicador).

2.5. GUÍAS DURANTE LAS 14 SESIONES

Tabla 50: Resultados: Guías de observación

GUÍA	CALIFICACIÓN	%
Guía 1	35	6.28%
Guía 2	37	6.64%
Guía 3	34	6.10%
Guía 4	33	5.92%
Guía 5	35	6.28%
Guía 6	42	7.54%
Guía 7	42	7.54%
Guía 8	42	7.54%
Guía 9	45	8.08%
Guía 10	38	6.82%
Guía 11	43	7.72%
Guía 12	42	7.54%
Guía 13	45	8.08%
Guía 14	44	7.90%
TOTAL	557	100.00%
MODA	42	

Fuente: Guía de observación

Elaboración: Propia

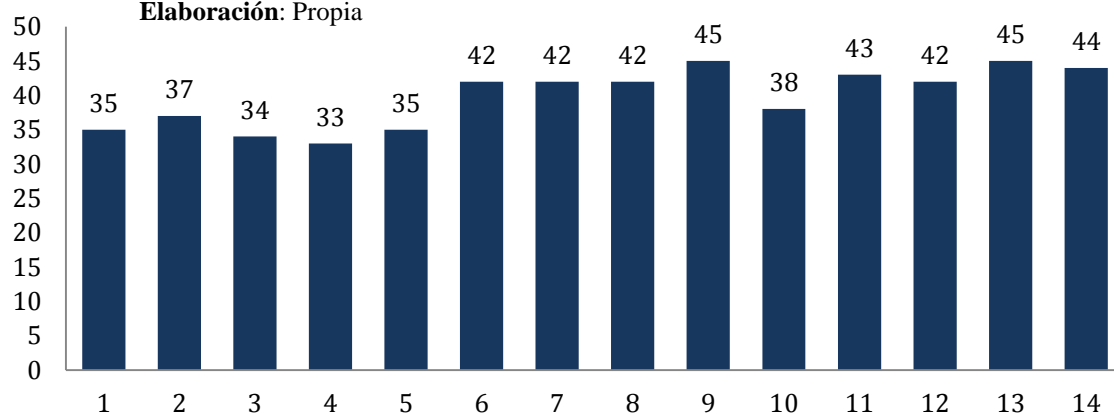


Gráfico 37. Para calificar cada guía, se sumó la calificación de cada sub indicador durante las 14 sesiones, considerando que uno era no observado y excelente. En las primeras sesiones las guías tenían una calificación regular, y progresivamente mejoró. Las guías con mayor desempeño fueron las de las sesiones 9 y 13, con una participación de 16.16% respecto las demás guías. La calificación más baja fue 33, y el desempeño más alto fue 45, en la antepenúltima sesión. Cabe resaltar que en cada sesión se aplicaban diferentes ejercicios y la complejidad también fue incrementando; las guías nos permitieron analizar la reacción del grupo ante los ejercicios propuestos en cada sesión.

2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto al análisis que se realizó en el clima organizacional, antes y después, se identificó un incremento porcentual de aproximadamente 3.22% respecto a la primera calificación, este logró acercar el puntaje al rango saludable pero no pasarlo, para lograr entrar en este faltaron 2.55 puntos. El incremento del clima organizacional fue resultado de la evaluación de tres indicadores, los cuales evolucionaron positivamente, sin embargo, algunos lo hicieron más que otros.

El primer indicador: Diseño organizacional, paso de estar *por mejorar* a ser *saludable*, incrementando 0.55 puntos a su primera calificación. Este incremento se dio gracias a los siguientes sub indicadores: Toma de decisiones, remuneración, estructura y comunicación organizacional. El sub indicador con la mejor evolución fue *la comunicación organizacional*, seguida por la *remuneración*; no obstante, ambas ya eran saludables al inicio de la investigación. *La estructura y la toma de decisiones* disminuyeron su calificación, con la diferencia que la segunda no era saludable.

El segundo indicador: Potencial humano, es el más lejano de su rango saludable, a pesar de mejorar su puntaje, este fue el menor de los tres indicadores, incrementando solo en 0.91. Los sub indicadores relacionados a este resultado fueron: Recompensa, innovación, liderazgo y confort. El liderazgo fue el segundo con mayor incremento en su calificación y el único que logró entrar en su rango saludable (ambas afirmaciones en relación a los 11 sub indicadores), paralelamente la recompensa disminuyó más que el resto. La innovación y el confort aumentaron su puntuación; no obstante, no lograron entrar en su rango saludable.

Dentro del Potencial humano hay 5 ítems de gran importancia. Los siguientes ítems fueron los que resaltaron por aumentar o disminuir sus puntajes más que el resto; o mantener su puntaje igual:

- Recompensa: Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo: Disminuyó en una cantidad mayor a otros ítems (-0.3).
- Recompensa: Mi trabajo es evaluado en forma adecuada: conservó el mismo puntaje.
- Recompensa: Los premios y reconocimientos son distribuidos de forma justa: Disminuyó en una cantidad mayor a otros ítems (-0.3).
- Confort: En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo: Incrementó en una cantidad mayor a otros ítems (+0.5).
- Confort: La limpieza de los ambientes es adecuada: Disminuyó en una cantidad mayor a otros ítems (-0.3).
- Liderazgo: Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización: Incrementó en una cantidad mayor a otros ítems (+0.5).

El tercer indicador: Cultura organizacional, fue el indicador con el puntaje que incrementó más, siendo este de 1.09. Los sub indicadores que ayudaron a esta mejora fueron: Conflicto y Cooperación, Motivación e Identidad. Dentro de estos resalta el Conflicto y la cooperación, ya que su evolución (0.82) fue la más favorable de los once sub indicadores; no obstante, no logró alcanzar su rango saludable. Paralelamente la identidad incremento su puntaje considerablemente, además ya era saludable al comenzar la investigación, al igual que la motivación, con la diferencia que esta disminuyó su puntaje.

Dentro de la Cultura Organizacional hay 2 ítems de gran importancia, estos fueron parte de los cuatro ítems que incrementaron su puntaje en mayor cantidad que el resto:

- Conflicto y cooperación: Las otras área o servicios me ayudan cuando las necesito: Incrementó en una cantidad mayor a otros ítems (+0.5).
- Identidad: Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud: Incrementó en una cantidad mayor a otros ítems (+0.5).

Los resultados del clima organizacional después de la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales mejoraron; no obstante, no se sabe si existe una correlación entre estas variables, ya que no era el objetivo de la investigación, más si se exploró y analizó los comportamientos que surgieron durante y luego de su aplicación.

En la siguiente tabla se exponen ambas variables, junto a sus dimensiones e indicadores, señalando cuales incrementaron, se mantuvieron y las que disminuyeron luego de la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales.

Tabla 51: Resumen de resultados: variable dependiente e independiente

DIMENSIONES		INDICADORES		DIMENSIONES	
Clima organizacional				Modelo basado en ejercicios teatrales	
Potencial humano	Liderazgo	Integración		Afectivo	
	Innovación	Empatía			
	Recompensa	Confianza			
	Confort	Desinhibición			
Diseño organizacional	Estructura	Apostura		Ayuda Física	
	Toma de decisiones	Relajación			
	Comunicación organizacional	Voz			
	Remuneración	Imaginación Creadora		Ayuda Intelectual	
Cultura de la organización	Identidad	Concentración			
	Conflicto y cooperación	Memoria			
	Motivación	Agilidad Mental			
	Incremento en su calificación	Disminución en su calificación			Misma calificación

Elaboración: Propia.

Luego de aplicar las 14 sesiones se identificó todo lo indicado en los primeros párrafos de la discusión de resultados, donde se mencionan los resultados positivos y negativos, gracias a los cuales el clima organizacional mejoró, pero no lo suficiente para llegar a ser saludable.

Realizando un resumen de ambas variables, los subindicadores dentro del clima organizacional que incrementaron considerablemente fueron: El Conflicto y cooperación, el liderazgo y la comunicación organizacional; mientras que en la variable independiente destacaron: La relajación, integración, postura, confianza y desinhibición. A continuación, se indicarán los resultados que relacionan a ambas variables.

Durante la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales, se identificaron diversos comportamientos dentro de la organización y algunos coincidían con los resultados obtenidos en el estudio del clima organizacional. Los siguientes ítems se relacionan directamente con los ejercicios trabajados durante las sesiones, y además son los ítems que tuvieron una mejora en la segunda evaluación.

El conflicto y cooperación fue un su indicador con mayor incremento en su puntaje. Se relacionó los ítems 26 y 24 (*Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito y las otras áreas o servicios me ayudan cuando los necesito*) con algunos ejercicios teatrales, que trabajaron lo propuesto por los enunciados pero con juegos y en contextos más pequeños, por ejemplo: *Cuidar espaldas* (dejarse caer para que el compañero sostenga), *el hipnotizador* (dejarse guiar por el otro, confiando que este lo mantendrá a salvo), *péndulo* (cuidar las espaldas con un mayor nivel de complejidad), entre otros ejercicios que permitieron trabajar la confianza.

La comunicación organizacional también aumento su puntaje. Se relacionó el ítem (*Presto Atención a los comunicados que emiten mis jefes*) con algunos ejercicios teatrales, estos ayudaron a mejorar la concentración y agilidad mental en diversos aspectos pero con el mismo objetivo, incluido lo enunciado en el ítem; por ejemplo: *juego de preguntas* (requiere de mucha atención), *juego de los 7 errores* (observar las características del compañero y recordarlas, para luego identificar diferencias), entre otros ejercicios, que nos permiten trabajar la concentración.

Además de los subindicadores ya mencionados previamente también se trabajó con el juego dramático, el cual ayudó en diversos aspectos al mismo tiempo. Por ejemplo los siguientes ejercicios no solo abarcaron aspectos de la imaginación creadora, estrechamente relacionada con la innovación, sino que amplió las posibilidades que tenían los integrantes: *Juego dramático de tres actos* (permite que los grupos creen historias con un conflicto y propongan soluciones mediante la actuación), *el teatro foro* (en este se representan conflictos y todos

pueden proponer una solución, con la actuación, a una situación ficticia pero con conflictos reales), entre otros ejercicios indicados en el ANEXO 10.

Los ejercicios mencionados solo son algunos de todos los que se aplicaron, ya que la mayoría tenía variantes con un mayor nivel de dificultad, o existían ejercicios distintos, pero con el mismo objetivo y más complicados de realizar.

Es importante repetir que los ejercicios de actuación pueden ayudar en diversos aspectos de la vida humana al mismo tiempo, por ejemplo, un ejercicio puede ayudar a la creatividad, integración y desinhibición. Además, la actuación trabaja aspectos cotidianos de la vida humana de forma reducida en un ambiente imaginario, por ejemplo: la confianza, se puede desarrollar con el ejercicio llamado “*cuidando las espaldas*”, el cual trata de: dejar caer el cuerpo hacia atrás y saber que el compañero te sostendrá.

Individualmente en cada sesión de expresión dramática se utilizó ejercicios teatrales de acuerdo al nivel de avance. Se comenzó con ejercicios básicos y se incrementó progresivamente el nivel de complejidad; ya que en las últimas sesiones se aplicaron ejercicios que requerían un manejo, de regular a bueno, de la postura, confianza, desinhibición y los demás sub indicadores, para un desarrollo adecuado y lograr los objetivos de cada ejercicio.

En el análisis de resultados se observó que gran parte de los sub indicadores, de la variable independiente (ejercicios teatrales), disminuyeron su calificación en la última sesión; en la cual como ya se indicó, se aplicaron ejercicios complejos y los integrantes no lograron el desempeño esperado. Luego de esta última sesión la mayoría de integrantes expresó su frustración frente al ejercicio de teatro foro.

En el ANEXO 11 se encuentran los comentarios realizados por el observador, entre los cuales destacan los conflictos que surgieron en la última sesión, que fueron identificados vagamente en fechas anteriores (la mayoría de participantes tenía conflictos con un miembro de la organización).

A parte de usar el cuestionario para medir al clima organizacional y las guías de observación; también se utilizaron otros instrumentos de apoyo (cuestionario abierto de retroalimentación e informe final del Facilitador); no obstante, ninguno fue validado, su objetivo principal era ayudar a comprender mejores comportamientos, percepciones y el entorno constantemente para corregir la estructura de las sesiones, si se identificaba necesario.

El cuestionario abierto de retroalimentación se aplicó al finalizar la sesión 7. Durante las primeras sesiones no se obtuvo mucha retroalimentación por vía oral durante las sesiones, es por ello que se decidió aplicar estas preguntas abiertas anónimamente y por medio escrito.

El cuestionario permitió identificar la comodidad de los integrantes frente a los ejercicios aplicados hasta el momento y el impacto de estos en su vida diaria (ejercicios que se disfrutaron más, cuales no tanto; y la existencia de algún cambio en su entorno laboral). De acuerdo a las respuestas se modificaron algunos ejercicios dentro de la estructura por aplicar en las sesiones restantes.

Cada individuo tenía una percepción distinta, a continuación, mencionaremos algunas respuestas:

“Estiramientos, porque ayudan a relajarte”

“Más trabajos en parejas, reunirnos en grupo, el espejo. Pero menos creación de historias y mímicas”

“Caminar hacia todas las direcciones, porque podía cruzar miradas con todos mis compañeros”

“Ejercicios positivos: hablar con preguntas, así llegas al porqué original. Los ejercicios de interacción en equipo y los ejercicios negativos: los que implican tocarse”

“Nos ayuda a liberar el estrés”

Este cuestionario de retroalimentación nos permitió conocer más a la organización. Además, se concluyó que se obtenía mayor retroalimentación por medio escrito y anónimo. Aparte de

este cuestionario abierto de retroalimentación también se pidió un informe al facilitador, el cual se encuentra en el ANEXO 9.

Finalmente, durante la aplicación se registraron los siguientes problemas y modificaciones:

- En primer lugar, el horario elegido, de 13h00 a 15h00, incomodó y generó tensión en el personal; a pesar de ello todos los trabajadores asistieron a más del 50% de sesiones.
- En segundo lugar, las emergencias institucionales (pacientes que necesitaban ser atendidos con urgencia) retrasaron el horario de aplicación en la mayoría de sesiones y provocaron la ausencia de algunos integrantes en cuatro sesiones.
- En tercer lugar, el espacio físico en el cual se realizaron las primeras sesiones era muy caluroso y a petición de los integrantes se cambió. Por otro lado, algunos ejercicios se modificaron porque el espacio no lo permitió realizarlos.
- En cuarto lugar, el financiamiento sobrepasó lo proyectado, costos que se incrementaron ya que se tuvo que dar alimentos porque se realizaron las sesiones en horario de almuerzo y por el pago a los facilitadores, ya que el presupuesto inicial solo incluía a uno.
- Finalmente encontrar especialistas en pedagogía teatral con más de 10 años de experiencia y coincidir horarios fue complicado al inicio. Cuando se comenzó a aplicar el modelo el observador activo participó y ayudó al facilitador cuando este lo requería.

Por lo cual se identificó mejoras en el clima organizacional y un avance en el desempeño durante las sesiones; no obstante, también se dieron resultados negativos y modificaciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

PRIMERA

En primer lugar, respecto al clima organizacional, se dieron incrementos en este y en la mayoría de sus subindicadores; permitiendo que la mayoría de indicadores entrara en su rango saludable al finalizar la investigación. En segundo lugar, respecto a los ejercicios de actuación, se observó un buen desempeño durante todas las sesiones, además de ver una mejora progresivamente, excepto los días que se abordaron conflictos muy arraigados en la organización.

El clima organizacional tuvo su mayor incremento en sub indicadores que se relacionaban directamente con objetivos de determinados ejercicios de actuación aplicados durante las sesiones.

Los ejercicios de actuación se relacionan con algunos ítems para medir el clima organizacional, es decir al incrementar el desempeño de los sub indicadores de la variable independiente (ejercicios de actuación) se potenciaron estos aspectos dentro del clima organizacional, además de que se identificó cambios positivos en el comportamiento.

En conclusión, comprobamos nuestra hipótesis, ya que se afirma que el impacto de los ejercicios teatrales se dio en determinados comportamientos y aspectos, dentro de la organización, algunos de los cuales tenían relación directa con sub indicadores del clima organizacional. No obstante, a pesar de que se dieron resultados positivos, también se presentaron adversos, por lo cual se concluye que aún hay problemas en la estructura y metodología propuesta, por esta razón por el momento el modelo basado en ejercicios teatrales no asegura ser efectivo.

SEGUNDA

Antes de la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales, el clima organizacional de la Clínica no era malo, pero tampoco excelente, con una puntuación de 78.1 podía *mejorar*; al igual que la mayoría de dimensiones. Luego de la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales, los resultados del clima organizacional incrementaron en puntuación, porcentualmente en aproximadamente 3.22%; con una puntuación de 81.45. A pesar de no ser saludable aún, la brecha para serlo era menor.

El clima organizacional mejoró y la mayoría de sus subindicadores también, de los cuales los de mayor incremento estaban relacionados directamente a algunos ejercicios propuestos por el modelo, no obstante, también algunos subindicadores mantuvieron su puntaje o en el peor de los casos lo disminuyeron.

En conclusión, luego de la aplicación del modelo basado en ejercicios teatrales, el clima organizacional de la Clínica Melo de Reproducción y Genética incrementó ligeramente; con la existencia de algunos subindicadores que disminuyeron. Cualitativamente se identificó una mejora en diversos aspectos de los sub indicadores, algunos conflictos resueltos; no obstante, otros quedaron expuestos y sin solución.

TERCERA

Se usaron y adaptaron determinados ejercicios propuestos por los autores en los que sustentamos nuestro modelo: artículos, libros y por conocimientos transmitidos oralmente. Gracias a esta previa información se planteó una estructura base, en la cual se propuso la siguiente: Caldeamiento, sensibilización, expresión, creatividad corporal y vocal.

Todas las sesiones incluyeron ejercicios de caldeo adaptados a los integrantes. Los colaboradores de la Clínica Melo de Reproducción y Genética no gustaban mucho del desplazamiento, por ello, se comenzó a realizar juegos dinámicos para el caldeo, se adaptó la estrategia.

En cada sesión se incluyó una dinámica, juego o ejercicio relacionado a la sensibilización, ya que era importante activar la parte sensorial de los participantes; también se propuso al menos un ejercicio en cada sesión para trabajar la creatividad corporal y la expresión. Se evitó el uso de ejercicios especializados para actores.

Se usó ejercicios aplicables a diversos campos, los cuales impactan en todos los aspectos de la vida. En el ANEXO 10 se muestran todos los ejercicios de actuación elegidos y aplicados en la Clínica Melo de reproducción y genética durante esta investigación;

En conclusión, este modelo basado en ejercicios teatrales (ejercicios, juegos y dinámicas teatrales), se adaptó al talento humano de la empresa (Clínica Melo de Reproducción y Genética) progresivamente; es por ello que al inicio no se eligió adecuadamente algunos ejercicios, sin embargo, la reestructuración de estos permitió mayor comodidad por parte de los integrantes.

CUARTA

En la Clínica Melo de reproducción y genética se adecuó el cronograma y horario planteado en el plan de tesis previamente; no obstante, no se previó problemas que surgieron en el camino, que en su mayoría se logró solucionar.

El tiempo fue corto, desde los dos meses que se indicaron para su aplicación hasta las horas para cada sesión. Encontrar momentos en la semana en los cuales todos participen de las sesiones, fue casi imposible; ya que los horarios que manejan suelen ser por turnos. Finalmente,

los horarios usados, requerían un mayor presupuesto ya que se les tenía que brindar almuerzo dos veces por semana a los participantes. Se concluye que no se logró proponer un horario cómodo para las sesiones, por el contrario, este generó tensión e incomodidad.

El espacio también era una dificultad, ya que dentro de la clínica no se contaba con ambientes cómodos para trabajar; el uniforme tampoco era el adecuado. En conclusión, no se eligió adecuadamente el espacio donde se realizaron las sesiones.

Algunos objetivos propuestos por los ejercicios, dinámicas y juegos teatrales no se lograron. El más resaltante fue el de la última sesión, ya que por falta de tiempo la solución del conflicto se cortó y los participantes terminaron con frustración frente al ejercicio.

Se concluye que gran parte de las complicaciones surgieron por la falta de prevención frente al espacio utilizado y el tiempo limitado.

QUINTA

Los resultados negativos en relación al análisis del clima organizacional antes y después de la aplicación del modelo fueron los cuatro subindicadores que en vez de mejorar, empeoraron y dos se mantuvieron igual que al empezar la investigación.

En relación al modelo basado en ejercicios de actuación, los principales resultados negativos se dieron en las últimas sesiones, ya que por falta de tiempo no se logró concluir de la manera adecuada y se generó frustración; por parte de todos los integrantes. También se consideró negativas todas las contingencias ya expuestas en la cuarta conclusión. En relación al desempeño si se tuvieron resultados positivos.

En conclusión, se tuvo resultados positivos, pero también más resultados negativos de los esperados, de los cuales algunos podían prevenirse

SEXTA

El arte es importante en la vida de todo ser humano; en la administración de negocios y en la mayoría de aspectos de la vida, por no decir en todos. El teatro potencia nuestras capacidades, habilidades, entre otras características positivas para el entorno laboral de cualquier empresa.

Los beneficios luego de la aplicación del modelo serán para los individuos y la organización, los participantes adquirieron más herramientas para su vida diaria y laboral. Formas de relajarse, jugar, integrarse al grupo, solucionar conflictos, decir lo que les molesta, etc.

En conclusión, dentro de los beneficios se identificó, gracias a la retroalimentación, que las sesiones relajaban a los trabajadores, permitiendo que se conozcan entre ellos y solucionen algunos conflictos mediante el juego.

SEPTIMA

Para continuar aplicando este modelo a largo plazo en la clínica Melo de Reproducción y Genética se deberá analizar la viabilidad en relación al financiamiento, en tal caso es necesario realizar las modificaciones necesarias para suprimir los problemas, dificultades y conflictos identificados durante la investigación (horarios adecuados, buenas instalaciones, reglas para cada sesión, replantear los ejercicios a aplicar y la estructura a seguir, entre otras complicaciones ya mencionadas previamente), sobre todo los que generaron un incremento en los costos. Si es viable financieramente se recomienda que las sesiones en la Clínica Melo continúen aplicándose, ya que el proceso se vio interrumpido.

Al no existir gran número de investigaciones sobre el tema propuesto, en específico, concluimos que es necesario explorar más sobre la aplicación del arte en la administración.

En conclusión, se puede adecuar el modelo basado en ejercicios teatrales y continuar con la aplicación de ejercicios teatrales a largo plazo; no obstante, no se tiene la certeza de que este impacte en el clima organizacional. En esta investigación se afirma que determinados ejercicios teatrales se relacionan directamente con ítems utilizados para medir el clima organizacional pero no la correlación que existe entre ambas variables.

2. RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Se recomienda a la institución identificar estrategias para la mejora de su clima organizacional. Modificar el modelo para solucionar los problemas en la estructura y metodología propuesta por el modelo basado en ejercicios teatrales presentado en la presente investigación. Finalmente se recomienda elegir otros instrumentos que permitan recabar información con mayor detalle.

SEGUNDA. - Se recomienda a la institución realizar evaluaciones constantemente del clima organizacional y proponer estrategias para la mejora de algunos aspectos que no son saludables dentro de esta. Entre ellos destacar el Potencial Humano ya su puntuación fue la más lejana al rango saludable. Se recomienda además continuar con la aplicación del modelo, pero de acuerdo a las posibilidades de tiempo y económicas.

TERCERA. - Se recomienda que en una siguiente aplicación o propuesta para la estructura de ejercicios a seguir; primero se realicen sesiones de conocimiento, en las cuales los facilitadores identifiquen las características del grupo y en base a ello recién elegir los ejercicios. Además, en vez de estructurar un número de ejercicios exacto para cada clase, se debería proponer más alternativas, de forma que el

facilitador elija la más adecuada de acuerdo al momento dentro de la sesión de expresión dramática.

CUARTA. - En el caso de volver a aplicarse se recomienda elegir horarios que no generen conflicto o más estrés en los trabajadores. Al igual que la anterior recomendación es necesario realizar sesiones previas de prueba para elegir el horario adecuado y cuantas veces al mes se aplicará.

Considerar que cada organización tendrá una evolución diferente por lo cual es necesario plantear un cronograma y horario ad hoc previamente; ya que de lo contrario no se tendrá un desempeño al 100% y como en la presente investigación algunos objetivos o procesos no lograrán concluirse.

También se recomienda realizar las sesiones en espacio con las características adecuadas y comodidad necesarias, para poder realizar todos los ejercicios propuestos.

Identificar previamente todas las características de la organización y problemas que podrían surgir, posteriormente plantear la estructura en base a ellas y acciones para prevenirlas.

QUINTA. - Se recomienda a la institución solucionar los conflictos que se evidenciaron durante la aplicación del modelo, además de buscar estrategias para incrementar la puntuación de los sub indicadores del clima organizacional que disminuyeron en vez de incrementar. Finalmente se recomienda prevenir las contingencias tal cual ya se mencionó en otras recomendaciones.

También se recomienda fomentar la capacitación de profesionales en el ámbito artístico-teatral. En la ciudad de Arequipa el sector de artes-escénicas está en

crecimiento, es por ello que no hay muchos profesionales con experiencia en el campo. En esta investigación se identificó la necesidad de realizar capacitaciones previas a cada facilitador, dando a conocer los objetivos y bases del modelo propuesto.

SEXTA. - Se recomienda identificar la forma en la cual se pueda aprovechar al máximo los beneficios que dan los ejercicios de actuación, ya son estos los que generarán un mayor impacto dentro de la organización. Durante la investigación se presentaron diversas situaciones que no permitieron aprovechar al máximo los ejercicios de actuación por parte de los integrantes.

SÉPTIMA. - Se recomienda completar la presente investigación con un estudio correlacionar entre ambas variables, de esta forma corroborar estadísticamente el impacto que puede existir y poder proponerlo a otras instituciones. Por el momento el modelo basado en ejercicios teatrales no asegura ser efectivo.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, W. L. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. *Illustro*, 4, 39-56.
Recuperado de: <https://www.researchgate.net/publication/276290164/download>
- Arias, G. W. & Arias, C. G. (2014). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa del sector privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191.
Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v16n51/art10.pdf>
- Arrau, S. (2010). *El arte Teatral: Teoría y Práctica*. Universidad de Ciencias y Humanidades. Perú, Lima.
- Berger, D. & Berger, L. (2011). *The talent Management Handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. (2ªed). New York. Mc Graw Hill.
- Boal, A. (2002). *Juegos para actores y no actores*. España, Barcelona. Alba editorial.
- Boal, A. (2013). *Teatro del oprimido*. Alba Editorial.
- Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
- Cerejido, I. (2012). *Desmotivados = improductivos: las verdaderas razones de la falta de productividad, Cómo mejorar la competitividad con el compromiso de todos*. España, Barcelona. Ediciones Urano.
- Chubbuck, I. (2005). *The power of the actor [El poder del actor]*. New York: Avery.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. 2ªed. Mexico. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. (11ªed). México. Pearson Educación de México, S. A.

- Dessler, G. & Varela, R. (2017). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. (6ªed). México. Pearson Educación de México, S. A.
- Dirección de Comunicaciones y Marketing. (Mayo del 2016). Empresas arequipeñas satisfacen solo en 65% la motivación de trabajadores. Universidad Católica San Pablo. Recuperado de: <https://ucsp.edu.pe/saladeprensa/informa/empresas-arequipenas-satisfacen-solo-en-65-la-motivacion-de-trabajadores/>
- El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores. (18 de agosto de 2014). *Diario Virtual Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empleo-management/45-trabajadores-no-feliz-su-centro-labores-2105975>
- Empresas deben analizar anualmente clima organizacional según Hay Group (28 de octubre del 2014). *Diario Virtual Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/empresas-deben-analizar-clima-organizacional-anualmente-hay-group-151225>
- Escobar, M. & Vallette, P. (2015). Teatro foro como medio para complejizar la mirada del conflicto y las relaciones en el aula (Tesis de pregrado). Universidad Academia de Humanismo Cristiano. Chile, Santiago.
- Estrada, J., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75. Recuperado de: <http://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=31225>
- Fernández, M.; Páramo, T. & Ramírez, G. (2006, mayo). Estudios organizacionales: tendiendo puentes hacia otras disciplinas. *V Congreso Nacional AMET*.
- Gallegos, W. L. (2013). Clima organizacional en ocho empresas de Arequipa. Universidad Católica San Pablo.

- García-Huidobro, V. (1996). *Manual de Pedagogía teatral*. (4ªed). Chile, Santiago. Editorial Los Andes.
- Gürgens, R. & Hilde, G. (2008). Forum Theatre's Positive Impact on Self-esteem in Conflict. *Applied Theatre Researcher/IDEA Journal*, (9).
- Grados, J. A. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal*. (3ª ed.). ed. México. Editorial Trillas.
- Griffin, R., Phillips, J. & Gully, S. (2017). *Comportamiento organizacional: administración de personas y organizaciones*. (12ª ed.). México, D. F. Cengage Learning.
- Hernández, R. S.; Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ªed). México, Distrito Federal: MC Graw Hill Education.
- Hatum, A. (2011). *El futuro del talento: gestión del talento para sobrevivir la crisis*. (1ªed) Argentina, Buenos Aires. Temas Grupo Editorial SRL.
- Holovatuck, J., & Astrosky, D. (2009). *Manual de juegos y ejercicios teatrales*. Buenos Aires. Editorial Atuel.
- La República. (3 de mayo de 2016). Mal clima laboral genera pérdidas millonarias a las empresas. *La República*. Recuperado de: <https://larepublica.pe/sociedad/936033-mal-clima-laboral-genera-perdidas-millonarias-a-las-empresas>
- Levy, G. (2010). 275 acting games connected, A comprehensive workbook of theatre games for developing acting skills. USA. Pioneer Drama Service.
- Lombardo, M. & Vaimberg, R. (2015). *Psicoterapia De Grupo Y Psicodrama*. (1ed). España, Barcelona. Octaedro F.
- MINSA (2011). Documento técnico: Metodología para el estudio del clima organizacional. Ministerio de Salud (Ed.2). Perú, Lima: Servicios gráficos.
- Navarro, E., Santillán, G. & Bustamante, C. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. (Vol. 1). *Biblioteca virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales*. México, Veracruz.

- Recuperado de: http://adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf
- Pavis, P. (1984). *Diccionario de teatro: Dramaturgia, estética y semiología*. 1 tomo. Barcelona. Paidós Comunicación.
- Puga, R. I. (enero del 2012). Teatro del Oprimido: dispositivo crítico para la Psicología Social Comunitaria. *Revista Sociedad y Equidad*. (3), 195-210. Recuperado de: <https://sy.e.uchile.cl/index.php/RSE/article/view/18251>
- Pulido, C. C. (2003). *Clima Organizacional: Una medida de éxito*. (1ª ed). Lima. Athanor
- Ramos, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Universidad Nacional Abierta y a distancia
- Rekalde, I., Vizcarra, M. T., & Macazaga, A. M. (2013). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos. *Educación XXI*, 17(1), 201-220.
- Robbins, E. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed). Mexico. Pearson education
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. (17ª ed.) México. Pearson Educación.
- Ruiz, B. (2009). *El arte del actor en el siglo XX. Un recorrido teórico y práctico por las vanguardias* (No. 3). Artezblai SL.
- Sanz, M. & Gonzales, M. (2005). *Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial*. España. ESIC Editorial.
- Serrano, M. (2004). *Creatividad: definiciones, antecedentes y aportaciones*. Vol.5 (núm.1). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Rev. Electrónica Ingeniería Boletín*, 3, 12-20. Recuperado de: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS_DE_RECOL

ECCION_DE_DATOS_PARA_UNA_INVESTIGACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIA
IWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1534703378&Signature=3Bdd%2FqKELrwMBZq5r
pr6ZjN%2Bjz0%3D&response-content-
disposition=inline%3B%20filename%3D6_02_14_METODOSDERECOLECCIONDED
ATOSPARAU.pdf

Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad

laboral. Documento de Cátedra. Facultad deficiencias Políticas y sociales.

Trozzo, E., Sampedro, L., & Torres, S. (2004). *Didáctica del teatro: Una didáctica para la enseñanza del teatro en los diez años de escolaridad obligatoria. I*. Instituto Nacional de Teatro. Argentina, Mendoza.

Unesco (julio del 1961). Una ventana abierta sobre el mundo. *El correo*. (7, 8). Recuperado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0006/000640/064092so.pdf>

Wicht, E. P. (2017, 25 de mayo). Motivar a los colaboradores puede incrementar su productividad en 80%. *Publicaciones del centro de Liderazgo para el desarrollo de la Universidad Católica San Pablo*. Recuperado de: <http://liderazgo.ucsp.edu.pe/motivar-colaboradores-incrementar-productividad-80/>

Williams, L. V. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* (tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterey, Nuevo León.

ANEXOS

ANEXO 1

INTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO PARA EL ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL				
<p>1. Nombre de la Organización de Salud: 2. Empresa para la que trabaja: 3. Jefe Directo: 4. Puesto que ocupa: 5. Edad: 6. Sexo: [1] Femenino [2] Masculino 7. Profesión: 8. Condición de Pago: 9. Tiempo trabajando en la institución..... 10. Tiempo trabajando en el Puesto Actual.....</p> <p>1: Nunca, 2: A veces, 3: Frecuentemente, 4: Siempre</p>				
ITEMS	Nunca	A veces	Frecuentemente	Siempre
Mi centro de labores me ofrece la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer.	1	2	3	4
Me río de bromas.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato trata de obtener información antes de tomar una decisión.	1	2	3	4
La innovación es característica de nuestra organización.	1	2	3	4
Mis compañeros de trabajo toman iniciativas para la solución de problemas.	1	2	3	4
Mi remuneración es adecuada en relación con el trabajo que realizo.	1	2	3	4
Mi jefe está disponible cuando se le necesita.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato se preocupa por crear un ambiente laboral agradable.	1	2	3	4
Las cosas me salen perfectas.	1	2	3	4
Conozco las tareas o funciones específicas que debo realizar en mi organización.	1	2	3	4

Mi trabajo es evaluado en forma adecuada.	1	2	3	4
Es fácil para mis compañeros de trabajo que sus nuevas ideas sean consideradas.	1	2	3	4
Las tareas que desempeño corresponden a mi función.	1	2	3	4
En mi organización participo en la toma de decisiones	1	2	3	4
Estoy sonriente.	1	2	3	4
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa.	1	2	3	4
Mi institución es flexible y se adapta bien a los cambios.	1	2	3	4
La limpieza de los ambientes es adecuada.	1	2	3	4
Nuestros directivos contribuyen a crear condiciones adecuadas para el progreso de mi organización.	1	2	3	4
Mi contribución juega un papel importante en el éxito de mi organización de salud.	1	2	3	4
Existen incentivos laborales para que yo trate de hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
Cometo errores.	1	2	3	4
Estoy comprometido con mi organización de salud.	1	2	3	4
Las otras áreas o servicios me ayudan cuando las necesito.	1	2	3	4
En términos generales me siento satisfecho con mi ambiente de trabajo	1	2	3	4
Puedo contar con mis compañeros de trabajo cuando los necesito.	1	2	3	4
Mi salario y beneficios son razonables.	1	2	3	4
Cuando he encontrado algo lo he	1	2	3	4

devuelto a su dueño				
Mi jefe inmediato se comunica regularmente con los trabajadores para recabar apreciaciones técnicas o percepciones relacionadas al trabajo.	1	2	3	4
Mi jefe inmediato me comunica si estoy realizando bien o mal mi trabajo.	1	2	3	4
Me interesa el desarrollo de mi organización de salud.	1	2	3	4
He mentido	1	2	3	4
Recibo buen trato en mi establecimiento de salud.	1	2	3	4
Presto atención a los comunicados que emiten mis jefes.	1	2	3	4

ANEXO 2

MEMORANDUM MULTIPLE N°001-2018-CM/ADM: EMITIDO POR LA CLINICA MELO PREVIO AL INICIO DE LAS SESIONES DE TRABAJO.

MEMORANDUM MÚLTIPLE N° 001 - 2018-CM/ADM

DE : Ing. Nalda Melo Dueñas
Administrador

A : TODO EL PERSONAL
ASUNTO : MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONAL
FECHA : 24/05/2018

Por el presente se les comunica que dentro de las actividades del área de Administración esta el de realizar la Medición y mejoramiento del Clima Organizacional de esta entidad.

La participación en las encuestas escritas y virtuales, entrevistas y talleres es obligatoria. A más participación mejores resultados.

El cronograma del estudio es:

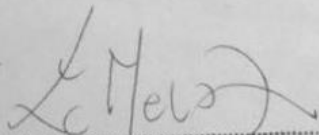
Encuesta para medición de Línea Base:	Martes 29 de junio (1:00 a 2:00 pm)
Encuesta Final	Miércoles 01 de Agosto (1:00 a 2:00 pm)

Talleres:

Sábado 2/6 (2:30 -4:00)
Jueves 7/6 (2:00 - 3:30)
Martes 12/6 (2:00-3:30)
Jueves 14/6 (2:00 - 3:30)
Martes 19/6 (2:00-3:30)
Martes 26/6 (2:00-3:30)
Jueves 28/6 (2:00-3:30)
Martes 10/7 (2:00-3:30)
Jueves 12/7 (2:00-3:30)
Martes 17/7 (2:00-3:30)
Jueves 19/7 (2:00-3:30)
Martes 24/7 (2:00-3:30)
Jueves 26/7 (2:00-3:30)
Martes 31/7 (2:00-3:30)

Cualquier cambio se comunicará con anticipación.

Atentamente,


Ing. Nalda Melo Dueñas
Reg. CIP 144001
ADMINISTRADORA
COMPAÑIA INVERSIONES E I R L

C.c.
Archivo

ANEXO 3

PERFIL DEL INSTRUCTOR

GRADOS, J. (2007) CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL. P.51

Dimensiones	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Conocimiento										
De sí mismo										
Del tema										
Del grupo										
Habilidades										
Comunicación verbal										
Comunicación no verbal										
Memoria										
Establecer relaciones sociales										
Actitudes										
Interés y entusiasmo										
Aceptación y respeto										
Disposición para aprender										
Ética profesional										

ANEXO 4

FASE DE PREPARACIÓN TEATRAL PROPUESTA POR VERÓNICA GARCÍA- HUIDOBRO

Sesión 1:

Dinámica de presentación, percepción de intereses personales y grupales.

- Movimiento: Desinhibición, extensión, contracción y relajación.
- Voz: Respiración, Inspiración, Contención, Expiración.
- Actuación: Juego personal, proyectado, dirigido, dramático, improvisación, dramatización.

Sesión 2:

Juegos y ejercicios de desinhibición corporal; imitación; movimientos de locomoción.

- Movimiento: Segmentos corporales, coordinación.
- Voz: Intensidad, creatividad Sonora.
- Actuación: Emociones básicas, miedo, pena, ira, pasión, amor, alegría y odio.

Sesión 3:

Percusión corporal personal y grupal (instrumentos tradicionales o fabricados); rítmicos con movimiento corporal. Crear usando la música.

- Movimiento: Conciencia respiratoria, percepción Visual.
- Voz: Timbre y tono.
- Actuación: Elementos básicos; presentación, nudo, clímax y desenlace.

Sesión 4:

Flexibilidad, equilibrio, movimiento (ondulado, curvo y recto); movilidad de la columna.

- Movimiento: Componentes del movimiento (lento, rápido, suave, fuerte).
- Voz: Resonadores (cabeza, nasal, pecho), voz de las personas.
- Actuación: Caracterización de personajes reales.

Sesión 5:

Desarrollo muscular, concentración, relajación, tensión y contracción.

- Movimiento: Percepción auditiva, movilidad, expresividad de tronco y columna.
- Voz: Lectura mímica, articulación.
- Actuación: Caracterización de personajes imaginarios.

Sesión 6:

Juegos y ejercicios de espacio parcial-individual (bajo, medio, alto; derecha, izquierda)

- Movimiento: Formas de desplazarse, movilidad y expresividad (piernas y pies).
- Voz: Imitación de los sonidos de la naturaleza y del cuerpo humano.
- Actuación: Caracterización de personajes animales.

Sesión 7:

Juegos y ejercicios de respiración, relajación, emisión de la voz.

- Movimiento: Percepción gustativa, movilidad y expresividad de piernas y pies.
- Voz: Sonidos sugeridos por un texto, por objetos, sonidos imaginarios.
- Actuación: Creación de espacios personales y grupales.

Sesión 8:

Articulación muda y sonora, voz (inflexiones), palabras susurradas y habladas.

- Movimiento: Mascara facial, movilidad y expresión del rostro.
- Voz: Voz enfatiza acciones, matización de mensajes.

- Actuación: Concepto de diálogo y de escena dramática.

Sesión 9:

Ampliación torácica, respiración, relajación, emisión de la voz y apoyo vocal.

- Movimiento: Percepción Olfativa, movimiento y expresividad de las caderas.
- Voz: Historias con sonido, ajuste de la voz a los significados.
- Actuación: Cuerpo y voz protagonistas de la acción.

Sesión 10:

Juegos y ejercicios de percepción, de palabras, adivinanzas, sonidos, ritmos y melodías.

- Movimiento: Percepción táctil, objeto como desencadenante de la acción física.
- Voz: Caracterización vocal de personajes, vocalización de consonantes oclusivas.
- Actuación: Objetos protagonistas de la acción.

Sesión 11:

Percepción y corporación de estímulos a través de elementos naturales: trozos literarios.

- Movimiento: Ritmo, motores (cabeza, tórax, cadera).
- Voz: Imitación de sonidos de máquinas, vocalización de consonantes fricativas.
- Actuación: Sonidos protagonistas de la acción.

Sesión 12:

Estimular la creatividad usando el espacio, atmósfera, actitud y acciones físicas.

- Movimiento: Espacio personal, movimientos individuales.
- Voz: Articulación de un texto, vocalización de consonantes africadas.
- Actuación: Espacios personales y grupales protagonistas de la acción.

Sesión 13:

Crear personajes (humanos y no humanos) y expresar una vivencia interior (emoción)

- Movimiento: Espacio grupal, movimientos colectivos.
- Voz: Sonorización libre, vocalización; consonantes nasales, laterales y vibrantes
- Actuación: Presentación protagoniza la acción

Sesión 14:

Juegos y ejercicios dramáticos a partir de un estímulo o elemento desencadenante.

- Movimiento: Memoria sensorial, series de acciones físicas.
- Voz: Interpretación vocal de un texto
- Actuación: Conflicto protagoniza la acción

Sesión 15:

Juegos y ejercicios de estimulación, imitación, creación de personajes reales, improvisación, dramatización de situaciones con distintos grados de complejidad.

- Movimiento: Sensibilidad y unión grupal.
- Voz: Interpretación musical de un texto
- Desenlace: Protagoniza la acción

Sesión 16

Percepción y reproducción de estímulos; adaptación. Valorar el desarrollo personal, grupal y teatral alcanzado por cada alumno (evaluación oral sin calificaciones).

- Movimiento: Valoración personal, grupal, teatral
- Voz: Valoración personal, grupal y teatral.
- Actuación: Valoración personal, grupal y teatral.

Fuente: García-Huidobro, 1996, manual de pedagogía teatral (p.27, 28, 29).

Elaboración: Propia

ANEXO 5

GUÍA DE OBSERVACIÓN USADA DURANTE CADA SESIÓN

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE SESIÓN N.º #						
		ACTIVIDADES				
	Participantes	1		4	<i>Ejercicios propuestos para la clase y espacio para especificar modificaciones</i>	
	Facilitadores					
V	Variación	2		5		
N	No se realizó					
S	Se realizó otro	3		6		
	(Especificar cuál)	S				
		5	4	3	2	1
EXCELENTE <i>(supero expectativas)</i>		BUENA <i>(se logró)</i>		REGULAR <i>(aún en proceso)</i>	NECESITA MEJORAR <i>(no se logró)</i>	NO OBSERVADO <i>(falta de percepciones sobre el indicador)</i>
PUNTOS A OBSERVAR ¿Cuál fue la percepción de logro, por clase, de los siguientes indicadores?				5	4	3
Ayuda Afectiva	Integración				<i>Indicadores extraídos de propuesta de Sergio Arrau, y corroborados por Verónica Huidobro y Astrosky.</i>	
	Empatía					
	Confianza					
	Desinhibición					
Ayuda Física	Apostura				<i>Dimensiones extraídas de propuesta de Sergio Arrau, y corroborados por Verónica Huidobro y Astrosky.</i>	
	Relajación					
	Voz					
Ayuda Intelectual	“Imaginación creadora”					
	“Concentración”					

	“Memoria”					
	“Agilidad Mental”					
COMENTARIOS						
						Situaciones adicionales observadas
DATOS DE QUIEN REALIZO LA OBSERVACIÓN						
NOMBRE						
NIVEL DE INSTRUCCIÓN						
DNI						
FECHA						
HORA DE INICIO Y HORA DE FIN						

ANEXO 6

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO #1

HOJA DE RESULTADOS EXTRAIDA DEL APLICATIVO PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL (MINSAL, 2011)

MINISTERIO DE SALUD - Dirección General de Salud de las Personas									
Encuesta de Clima Organizacional (EDCO)									
«INDICADOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL»									
VARIABLE / DIMENSION		RANG O DE PUNTUACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN			PUNTUACION	EVALUACION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIORIDAD DE INTERVENCIÓN
			No Saludable	Por mejorar	Saludable				
	CLIMA ORGANIZACIONAL	28 a 112	Menos de	56 a 84	Más de 84	78.91	Por Mejorar	0.394	*
Var 1	Cultura de la organización	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	23.55	Por Mejorar	0.352	
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.82	Por Mejorar	0.530	1
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.27	Saludable	0.303	2
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.45	Saludable	0.283	3
Var 2	Diseño organizacional	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	27.00	Por Mejorar	0.500	
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.55	Por Mejorar	0.409	1
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de	4 a 6	Más de 6	5.64	Por Mejorar	0.394	2
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.27	Saludable	0.303	3
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.55	Saludable	0.242	4
Var 3	Potencial humano	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	28.36	Por Mejorar	0.474	
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.73	Por Mejorar	0.586	1

Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de	8 a 12	Más de 12	10.45	Por Mejorar	0.462	2
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.45	Por Mejorar	0.424	3
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.73	Por Mejorar	0.379	4
Priorización de Variables:									
Var 2	DISEÑO ORGANIZACIONAL	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	27.00	Por Mejorar	0.500	1
Var 3	POTENCIAL HUMANO CULTURA	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	28.36	Por Mejorar	0.474	2
Var 1	DE LA ORGANIZACIÓN	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	23.55	Por Mejorar	0.352	3
Priorización de Dimensiones:									
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.73	Por Mejorar	0.586	1
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	4.82	Por Mejorar	0.530	2
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de	8 a 12	Más de 12	10.45	Por Mejorar	0.462	3
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.45	Por Mejorar	0.424	4
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.55	Por Mejorar	0.409	5
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de	4 a 6	Más de 6	5.64	Por Mejorar	0.394	6
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.73	Por Mejorar	0.379	7
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.27	Saludable	0.303	8
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.27	Saludable	0.303	9
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.45	Saludable	0.283	10
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.55	Saludable	0.242	11

ANEXO 7

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO #2

HOJA DE RESULTADOS EXTRAIDA DEL APLICATIVO PARA LA MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL (MINSa, 2011)

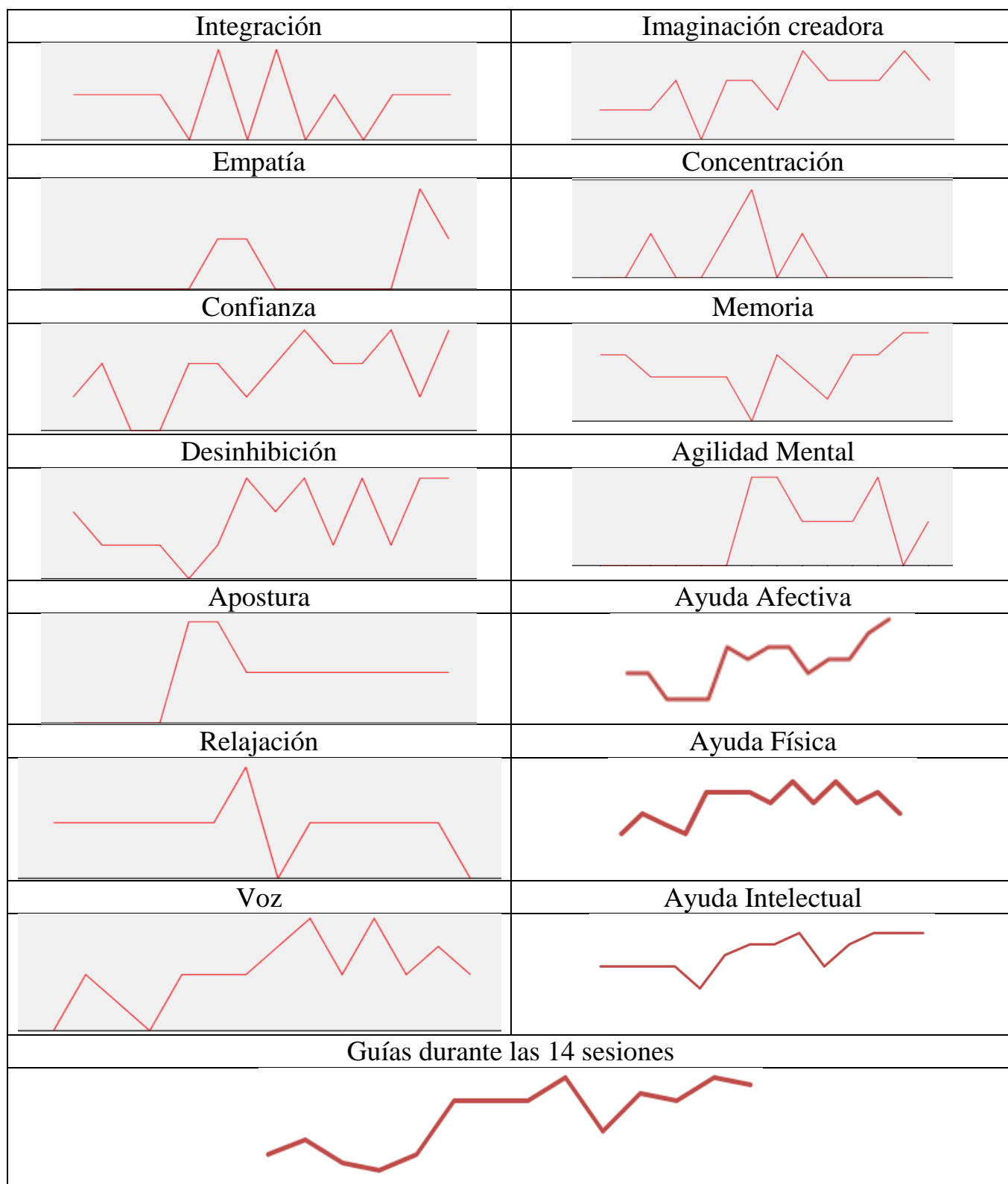
MINISTERIO DE SALUD - Dirección General de Salud de las Personas Encuesta de Clima Organizacional (EDCO) «INDICADOR DE CLIMA ORGANIZACIONAL»									
	VARIABLE / DIMENSIÓN	RANG O DE PUNTU ACION	EVALUACION DE LA PUNTUACIÓN			PUNT UACI ON	EVALUA CION DE CLIMA	CLIMA ADVERSO [0 a 1]	PRIOR IDAD DE INTER VENCIO N
			No Saludab le	Por mejorar	Saludable				
Var 1	Clima organizacional	28 a 112	Menos de	56 a 84	Más de 84	81.45	Por Mejorar	0.364	*
	Cultura de la organización	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	24.64	Saludable	0.307	
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.64	Por Mejorar	0.394	1
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.09	Saludable	0.323	2
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.91	Saludable	0.232	3
Var 2	Diseño organizacional	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	27.55	Saludable	0.470	
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.45	Por Mejorar	0.424	1
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de	4 a 6	Más de 6	5.91	Por Mejorar	0.348	2
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.36	Saludable	0.273	3
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.82	Saludable	0.242	4
Var 3	Potencial humano	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	29.27	Por Mejorar	0.446	
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.45	Por Mejorar	0.616	1
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de	8 a 12	Más de 12	10.91	Por Mejorar	0.424	2

Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.91	Por Mejorar	0.348	3
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.00	Por Mejorar	0.333	4
Priorización de Variables:									
Var 2	Diseño organizacional	9 a 36	Menos de 18	18 a 27	Más de 27	27.55	Saludable	0.470	1
Var 3	Potencial humano	11 a 44	Menos de 22	22 a 33	Más de 33	29.27	Por Mejorar	0.446	2
Var 1	Cultura de la organización	8 a 32	Menos de 16	16 a 24	Más de 24	24.64	Saludable	0.307	3
Priorización de Dimensiones:									
Dim 9	Recompensa	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	6.45	Por Mejorar	0.616	1
Dim 6	Innovación	4 a 16	Menos de 4	8 a 12	Más de 12	10.91	Por Mejorar	0.424	2
Dim 11	Toma de Decisiones	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.45	Por Mejorar	0.424	3
Dim 2	Conflicto y Cooperación	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.64	Por Mejorar	0.394	4
Dim 10	Remuneración	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.91	Por Mejorar	0.348	5
Dim 3	Confort	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	5.91	Por Mejorar	0.348	6
Dim 7	Liderazgo	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.00	Por Mejorar	0.333	7
Dim 8	Motivación	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.09	Saludable	0.323	8
Dim 4	Estructura	2 a 8	Menos de 4	4 a 6	Más de 6	6.36	Saludable	0.273	9
Dim 1	Comunicación Organizacional	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.82	Saludable	0.242	10
Dim 5	Identidad	3 a 12	Menos de 6	6 a 9	Más de 9	9.91	Saludable	0.232	11

ANEXO 8

FRECUENCIAS

RESULTADOS DE GUÍAS DE OBSERVACIÓN



Elaboración: Propia Fuente: Guías de observación

ANEXO 9

INFORME DE SESIONES DE TRABAJO, POR JORGE REYES

INFORME DE FACILITADOR

INFORME DE SESIONES DE TRABAJO

El presente es un informe acerca del trabajo realizado con trabajadores de la Clínica de Fertilidad Melo.

El trabajo consistió en 14 sesiones en las que se aplicaron ejercicios corporales de teatro con personas sin ninguna experiencia teatral. Los ejercicios aplicados fueron dirigidos desde el caldeamiento corporal, hasta la búsqueda del afinamiento de cualidades como integración, empatía, agilidad mental, confianza, relajación, desinhibición, etc.

Durante el desarrollo de las primeras sesiones se observa cierto rechazo al juego de representaciones (tal vez por ser sugeridas), mientras que, con completo agrado en una siguiente sesión, realizan el conocido juego de “Charadas”. Algo peculiar resultó en una sesión en la que se les iba pidiendo trabajar por parejas, dos trabajadoras se negaron a hacerlo juntas, revelando un posible conflicto.

En el juego de la representación de alguna historia acontecida en el centro de trabajo, la directora elegida entre los participantes, escoge a varios trabajadores para representarse a ellos mismos. En la historia representada, a causa del error en el uso de ciertos materiales e instrumentos de trabajo, casi se produce un incendio. La evaluación final del evento representado, deja conciencia de la prevención para esos casos, pero lo más importante en ese momento, parece ser la toma de conciencia de quien dio la orden equivocada, una toma de conciencia que va más allá del error cometido; aquí lo importante no es la falla, puesto que es un hecho inmanente al ser humano. El hecho importante es que se aprende

es **ESCUCHAR** al subordinado. Las últimas sesiones de trabajo, lamentablemente revelan lo que parece ser un problema de mal comportamiento de una trabajadora dentro de la empresa.

Cabe señalar que, dentro del desarrollo de las sesiones, se vivió un clima de total agrado, y aunque no sea parte del objetivo perseguido, hay dentro del grupo, gente que demuestra una gran capacidad actoral.

Jorge Reyes Escalona.

26 de julio 2018

Facilitador N.º 1

ANEXO 10

ESTRUCTURA PREVIA Y POSTERIOR DEL MODELO BASADO EN EJERCICIOS TEATRALES, INCLUYENDO LAS MODIFICACIONES REALIZADAS A LO LARGO DE LAS 14 SESIONES

SESIÓN 1

- I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):
 - Desplazamiento: básico (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
 - Stop: Uno para a todos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.12-13).
- II. Sensibilización (García-Huidobro, 1996) y adaptación (Astrosky & Holowatuck, 2009):
 - La adaptación: El semejante (Astrosky & Holowatuck, 2009).
- III. Expresión (García-Huidobro, 1996) y juego dramático (Astrosky & Holowatuck, 2009):
 - Juego dramático: Fotos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.14).
- IV. Juegos de confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009); creatividad corporal y sensibilización (García-Huidobro, 1996):
 - Confianza: Cuidar las Espaldas (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.30).
 - Discusión (Transmitido por conocimiento oral).
 - Juego de preguntas (Transmitido por conocimiento oral).
- V. Retroalimentación

SESIÓN 2

- I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):
 - Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.7).
 - Desarticulados (Astrosky & Holowatuck, 2009, p. 8).
 - Desplazamiento básico (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
 - Paso a Paso (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4), no se realizó.

- Recorriendo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4), no se realizó.
- II.* Expresión y sensibilización (García-Huidobro, 1996) y Juego Dramático (Astrosky & Holowatuck, 2009):
- Juego Dramático: tres actos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.14).
- III.* Juegos para integración (Astrosky & Holowatuck, 2009); creatividad corporal y sensibilización (García-Huidobro, 1996):
- Integración: Tren de Nudos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.27).
- IV.* Juegos para concentración (Astrosky & Holowatuck, 2009) o sensibilización (García-Huidobro, 1996):
- La concentración: El hipnotizador (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.31).
- V.* Juegos de confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009) o creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):
- Confianza: Péndulo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.30).
 - Zip Zap Boing (Transmitido por conocimiento oral).
 - Relajación (Transmitido por conocimiento oral).
- VI.* Retroalimentación

SESIÓN 3

- I.* Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):
- Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
 - Masajes (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.8):
 - La Banda (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.5).
- II.* Expresión y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996); adaptación (Astrosky & Holowatuck, 2009):
- Adaptación: Artesanos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.16).

- III.* Expresión y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996); juego dramático (Astrosky & Holowatuck, 2009):
 - Juego Dramático: La Fotonovela (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.15)
- IV.* Juegos de atención y memoria (Astrosky & Holowatuck, 2009); sensibilización (García-Huidobro, 1996):
 - Atención y memoria: Juego de los 7 errores (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.20)
- V.* Ejercicios de confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009) o creatividad corporal (García-Huidobro, 1996)
 - Confianza: 4 puntos cardinales (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.30)
- VI.* Sensibilización (García-Huidobro, 1996):
 - Charada o mímica (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.62)
- VII.* Retroalimentación

SESIÓN 4

- I.* Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):
 - Articulaciones y respiración (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
 - Exagerada Sobreactuación (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.8).
 - El como si (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.9).
- II.* Juegos de equilibrio (Astrosky & Holowatuck, 2009); creatividad corporal y sensibilización (García-Huidobro, 1996):
 - Puntos de Apoyo: Rodillo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.10) no se realizó.
 - Puntos de Apoyo: Las Ranas (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.10) no se realizó.
- III.* Expresión y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996); juego dramático y caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Juego Dramático: Fotos, El álbum Familiar (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.15), no se realizó.
- IV. Expresión (García-Huidobro, 1996); adaptación y caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009):
- Adaptación: Uno y uno (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.17).
- V. Juegos de confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009); sensibilización y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):
- Confianza: Los paracaidistas (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.30).
- VI. Retroalimentación.

SESIÓN 5

- I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):
- Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
 - Aplausos dirigidos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.24), no se realizó.
 - La gran Ameba (Transmitido por conocimiento oral).
 - Con canciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.8).
- II. Juegos de concentración (Astrosky & Holowatuck, 2009); sensibilización y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):
- La concentración: El imán (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.31).
 - La concentración: La marioneta (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.32).
- III. Sensibilización, expresión y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996); puntos de apoyo (Astrosky & Holowatuck, 2009):
- Puntos de apoyo: Atraídos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.10), no se realizó.
- IV. Expresión, sensibilización y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996); improvisación (García-Huidobro, 1996):
- Improvisación grupal: El viaje en Barco (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.38).

V. Juegos de confianza grupal (Astrosky & Holowatuck, 2009) y sensibilización (García-Huidobro, 1996):

- Integración: El Caracol (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.27), no se realizó.
- Presentación Gráfica (Transmitido por conocimiento oral).
- ¿Amas a tu prójimo? (Transmitido por conocimiento oral).

VI. Retroalimentación

SESIÓN 6

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) o preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Articulaciones, respiración y desplazamiento básico (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
- Stop: El duende (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.13).

II. Creatividad corporal y expresión (Verónica Huidobro, 1996) y disponibilidad (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Disponibilidad: ¿Está tu estatua? (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.18).

III. Creatividad Corporal (Verónica Huidobro, 1996) y adaptación (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Adaptación: La carcova (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.17), no se realizó.
- La máquina (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.17) o máquina del cuerpo (García-Huidobro, 1996), no se realizó.

IV. Sensibilización (Verónica Huidobro, 1996) y ejercicios de integración (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Integración: el reportaje (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.29), no se realizó.

V. Sensibilización (Verónica Huidobro, 1996) y confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Confianza: el pulpo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.31), no se realizó.

VI. Sensibilización (Verónica Huidobro, 1996) e integración (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Integración: el caracol (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.27), no se realizó.

VII. Retroalimentación

SESIÓN 7

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) o preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
- Desplazamiento: autos locos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.5).
- Desplazamientos: la oposición permanente (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.5).

II. Sensibilización (Verónica Huidobro, 1996) y ejercicios de concentración (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- La concentración: el espejo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.32).
- El espejo grupal (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.32).

III. Creatividad corporal y expresión (Verónica Huidobro, 1996) y ejercicios de objeto real e imaginario (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Objeto real al objeto imaginario: así se usa (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.37), no se realizó.

IV. Creatividad corporal y expresión (Verónica Huidobro, 1996) e improvisación grupal (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Improvisación grupal: improvisación muda (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.39).

V. Sensibilización (Verónica Huidobro, 1996) y confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- El pulpo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.31).

VI. Sensibilización (Verónica Huidobro, 1996) y ejercicios de integración (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- El reportaje (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.29).

VII. Retroalimentación

PARTE MEDIA DE LA APLICACIÓN

A LA MITAD DE LA APLICACIÓN SE REALIZÓ PREGUNTAS ABIERTAS, DE RETROALIMENTACIÓN, PARA MODIFICAR LOS EJERCICIOS QUE FUNCIONARON Y LOS QUE NO.

SESIÓN 8

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):

- La mancha: pesca (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.6).

II. Caldeamiento vocal (Astrosky & Holowatuck, 2009) y creatividad vocal (García-Huidobro, 1996):

- Todo a pulmón (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.33).
- El lenguado (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.34).

III. Creatividad corporal y sensibilización (García-Huidobro, 1996); apoyo (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- El elevador y variantes (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.10).

IV. Apoyo (Astrosky & Holowatuck, 2009) y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):

- Apoyo: esculturas (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.11), no se realizó.

V. Adaptación (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Adaptación: el orador y variantes (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.17).
- El caracol (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.27), no se realizó.
- Traductor (Transmitido por conocimiento oral).
- La lucha (Transmitido por conocimiento oral).

VI. Retroalimentación.

SESIÓN 9

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Las Bufandas (Transmitido por conocimiento oral).
 - Vóley (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.28).
- II.* Creación de objetos (Astrosky & Holowatuck, 2009); expresión y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):
- Creación de objetos: rondas de imitación (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.20), no se realizó.
 - Creación de objetos: te regalo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.21), no se realizó.
- III.* Sensibilización (García-Huidobro, 1996), ejercicios de integración (Astrosky & Holowatuck, 2009):
- Integración: el reportaje (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.29), no se realizó.
- IV.* Confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009) y expresión (García-Huidobro, 1996):
- La confianza: sin parar (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.31), no se realizó.
 - La confianza: sin parar (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.31), no se realizó.
 - ¿Qué estás haciendo? (Transmitido por conocimiento oral).
 - Te veo tan (Transmitido por conocimiento oral).
 - Vuelta a cero (Transmitido por conocimiento oral).
- V.* Retroalimentación.

SESIÓN 10

- I.* Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):
- Baile de la rana (Transmitido por conocimiento oral).
 - Conciencia, awareness, 275 acting games (Levy, 2010, p.18).
- II.* Caldeamiento vocal (Astrosky & Holowatuck, 2009) y creatividad vocal (García-Huidobro, 1996):
- Globo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.33).
 - Trabalenguas (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.35).

III. Improvisación grupal (Astrosky & Holowatuck, 2009); expresión y sensibilización (García-Huidobro, 1996):

- Lupa situacional (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.39).
- Juego de roles (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.39).

IV. Atención (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Aplausos dirigidos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.24), no se realizó.
- Vuelta a cero (Transmitido por conocimiento oral).

V. Retroalimentación.

SESIÓN 11

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).
- Te presento a Luchito (Transmitido por conocimiento oral).

II. Adaptación (Astrosky & Holowatuck, 2009); creatividad corporal y expresión (García-Huidobro, 1996):

- La lucha (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.17).
- La lucha y la velocidad, sus variantes (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.17).
- Lucha de película y variantes (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.17).

III. Improvisación subgrupal (Astrosky & Holowatuck, 2009); sensibilización, expresión y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):

- Teatro de espontaneidad (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.40).

IV. Atención (Astrosky & Holowatuck, 2009)

- Ronda de aplausos (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.24).

V. Juegos de confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009) y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):

- Confianza: péndulo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.30), no se realizó.

VI. Retroalimentación

SESIÓN 12

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4), no se realizó.
- Las bufandas (Transmitido por conocimiento oral).
- Todo menos 7 (Transmitido por conocimiento oral).
- Ritmo a gogo (Transmitido por conocimiento oral).

II. Improvisación subgrupal (Astrosky & Holowatuck, 2009); sensibilización, expresión y creatividad corporal (García-Huidobro, 1996):

- Teatro de la espontaneidad (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.40).

III. Sensibilización (García - Huidobro, 1996) y confianza (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Pulpo (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.31), no se realizó.

IV. Retroalimentación

SESIÓN 13

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4), no se realizó.

II. Registro sonoro: estar presente (Astrosky & Holowatuck, 2009); creatividad corporal y sensibilización (García-Huidobro, 1996):

- Registro sonoro: presas del silencio (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.26).
- Desplazamiento: sin mirar (Transmitido por conocimiento oral).

III. Expresión y sensibilización (García-Huidobro, 1996):

- Emociones (Boal, 2013, transmitido por conocimiento oral), no se realizó.

IV. Sensibilización (García-Huidobro, 1996) y ejercicios de integración (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Integración: el reportaje (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.29).

- Teatro foro (Boal, 2013, p.73-74),

V. Retroalimentación

SESIÓN 14

I. Caldeamiento (Astrosky & Holowatuck, 2009) y preliminares (García-Huidobro, 1996):

- Articulaciones (Astrosky & Holowatuck, 2009, p.4).

II. Expresión y sensibilización (García-Huidobro, 1996):

- Emociones (Boal, 2013, transmitido por conocimiento oral).

III. Sensibilización (García-Huidobro, 1996) y ejercicios de integración (Astrosky & Holowatuck, 2009):

- Teatro del oprimido (Boal, 2013, p.73-74).

IV. Retroalimentación.

ANEXO 11

COMENTARIOS DE LAS GUÍAS DE OBSERVACIÓN

COMENTARIOS DE CADA SESIÓN

COMENTARIOS DE CADA SESIÓN	
1RA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Los participantes se divirtieron en grupo (stop todos para 1) • La integración se dio por parejas que se conocen de antes (en debate). • Mantenían el respeto a la jerarquía organizacional (se llamaban de usted). • Solo dos personas intervinieron en la retroalimentación. • Por medio del juego salen temas de la cotidianidad laboral “¿siempre te olvidas los medicamentos en sala de operaciones?” (juego de preguntas). • Se agregaron otras dinámicas ya que los participantes mostraban una respuesta pasiva
2DA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realizaron bromas entre ellos. • Tendencia a permanecer en la zona de confort (desplazamiento básico) • No hubo casi ninguna retroalimentación
3RA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Se percibió, inhibición general en la dinámica de la banda • Hay mayor confianza entre los miembros del grupo en comparación a las primeras sesiones • Mayor participación en la retroalimentación: (los relaja frente al estrés de trabajar todo el día) • Se identificó un conflicto entre dos miembros del equipo.
4TA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Solo un participante estuvo dispuesto a hacerse el desmayado • En el ejercicio como si bromeaban entre ellos • Las mismas participantes que se negaron a trabajar juntas en la sesión 2, volvieron a rechazarse mutuamente.
5TA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Casi todos propusieron ejercicios de calentamiento • En el ejercicio con canciones les costó romper el círculo, la posición. • EL internet fallo e interrumpió una dinámica • Los integrantes solicitaron mejorar el espacio • Algunos participan más que otros

	<ul style="list-style-type: none"> Realizaron chistes subidos de tono, lo que demostró desinhibición (se dejaron afectar por los chistes)
6TA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El entorno de la creación de historias era un hospital y se utilizaban términos técnicos. Hubo mejoras en la creación y distribución escénica.
7MA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación: se pide mejorar la participación (algunos participantes pidieron eso) Se pidió comenzar más temprano. Ejercicios que les gustaron: improvisación, entrevistas y escenas.
8VA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Retroalimentación: Se solicitó compartir un poco más, incrementar la comunicación. Todos gustaron del ejercicio de traducción Ambiente inadecuado: Piso resbalosos y ropa inadecuada.
9NA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> El “ejercicio de te veo tan” permitió durante las improvisaciones se narren historias que describan de forma inconsciente los conflictos entre los individuos. Ejemplo: Un trabajador le dijo a otro: Te veo tan indignada, a lo cual la compañera respondió, “si estoy muy indignada por que en farmacia aun no traen...” El “vuelta a cero” Los participantes trataron de colaborar entre ellos para no fallar y así no perder.
10MA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Algunos se esfuerzan en concentrarse un poco más Ejercicios divertidos: Trabalenguas y escenas Buena retroalimentación
11RA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Ejercicios divertidos: Les gusto la lucha y los ejercicios de memoria
12DA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Teatro de espontaneidad: Se representó en escena un incidente de la máquina de esterilización (casi incendio). Todos formaron parte de la escena, dando su punto de vista al respecto.
13RA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> En el ejercicio de espontaneidad se mencionó más de una vez el sentimiento de familia. Relación entre los colaboradores Hubo comentarios entre los participantes sobre el parecido de las representaciones con la realidad.

14TA SESIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Comentarios durante el teatro foro. • Conversación de los participantes sobre el respeto entre colaboradores. • Hubo una discusión entre dos participantes. • Todos concluyeron que debe haber más respeto, más comunicación, previsión y reconocer la jerarquía • En la segunda historia existieron diferencias entre las versiones de los participantes, que ponían en duda la misma. • En las tres historias, la mayoría señalaba a una persona como la del conflicto.
-------------	--